

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE FILOSOFÍA

Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política II



TESIS DOCTORAL

La situación de la ética en las empresas del IBEX 35: un análisis de la misión, visión, valores corporativos y códigos éticos

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Pilar Llácer Centeno

Director

Javier Bustamante Donas

Madrid, 2016

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE FILOSOFÍA

DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO, MORAL Y POLÍTICA II

Programa de doctorado: Filosofía Práctica



**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID**

**LA SITUACIÓN DE LA ÉTICA EN LAS EMPRESAS DEL IBEX 35: UN
ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y
CÓDIGOS ÉTICOS**

Tesis presentada para la obtención del grado de doctor por la Universidad Complutense de
Madrid

PILAR LLÁCER CENTENO

DIRECTOR Dr. Javier Bustamante

MADRID, 2015

AGRADECIMIENTOS

En noviembre del año 2014 decidí retomar mi tesis doctoral, *Tele ética, la urgencia de una ética en las autopistas de la información*, abandonada desde 1998 con ella casi medio escrita, sobre un tema muy innovador por aquellos años y más en una facultad de filosofía. Ha sido un espacio de tiempo en el que he podido desarrollar todos los conocimientos que la carrera y el doctorado me proporcionó. Una aventura en la empresa privada, por diferentes compañías, que me hizo darme cuenta de la importancia del saber filosófico.

Uno de las personas que más ha influido en toda mi trayectoria profesional ha sido el profesor Javier Bustamante, al que le debo mi gran inclinación por unir dos campos aparentemente separados, el mundo de la tecnología y la filosofía. Recién llegada en 1996 al departamento de filosofía práctica me dijo que tenía que aprender informática, fue y sigue siendo un visionario. Para él es mi primer agradecimiento.

En segundo lugar a mi familia por entender que los últimos meses la experiencia de acabar una tesis doctoral trabajando y con dos hijos maravillosos, no entiende de horarios ni de fines de semana.

Por último y no menos importante mis padres, gracias a su educación y apoyo me han convertido en la persona que soy: apasionada por la filosofía.

ÍNDICE

ABSTRACT (español e inglés)	p.6
METODOLOGÍA	p.8
INTRODUCCIÓN	p.16
Objetivos.....	p.16
Estructura.....	p.23
1.- CAPÍTULO 1: ÉTICA EMPRESARIAL	p.25
1.1 ¿Es suficiente una ética empresarial para impulsar un comportamiento ético auténtico y coherente de las empresas con todos sus <i>stakeholders</i> ?.....	p.25
1.2 Valores corporativos de las empresas del IBEX 35, valores de las personas que trabajan en las empresas.....	p.36
2. CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y CÓDIGOS ÉTICOS EN LAS EMPRESAS DEL IBEX 35 (ENERO 2015)	p.44
2.1. Introducción y parámetros del estudio.....	p.45
2.1.1. ABENGOA	
2.1.2. ABERTIS	
2.1.3. ACCIONA	
2.1.4. ACS	
2.1.5. AMADEUS	
2.1.6. ARCELORMITTAL	
2.1.7. BANKIA	
2.1.8. BANKINTER	
2.1.9. BBVA	
2.1.10. BME	
2.1.11. CAIXABANK	
2.1.12. DÍA	
2.1.13. ENAGÁS	
2.1.14. ENDESA	
2.1.15. FCC	
2.1.16. FERROVIAL	
2.1.17. GAMESA	
2.1.18. GAS NATURAL	
2.1.19. GRIFOLS	
2.1.20. IAG (IBERIA)	
2.1.21. IBERDROLA	
2.1.22. INDITEX	
2.1.23. INDRA	
2.1.24. JAZZTEL	
2.1.25. MAPFRE	
2.1.26. MEDIASET	
2.1.27. OHL	
2.1.28. POPULAR	
2.1.29. REE	

2.1.30. REPSOL	
2.1.31. SABADELL	
2.1.32. SACYR	
2.1.33. SANTANDER	
2.1.34. TÉCNICAS REUNIDAS	
2.1.35. TELEFÓNICA	
2.2. Códigos Éticos en las empresas del IBEX 35 (ENERO 2015).....	p.75
2.2.1. Características generales.....	p.78
2.2.2. Objetivos generales.....	p.82
2.2.3. Fecha de creación, última actualización, títulos de los códigos éticos de las empresas del IBEX 35.....	p.85
2.2.4. Responsable de aplicación de los códigos éticos de las empresas del IBEX 35.....	p.91
2.2.5. Resumen del contenido de los códigos éticos de las empresas del IBEX35.....	p.93
2.3. Valores de las empresas del IBEX 35.....	p.249
2.4. Misión y visión de las empresas del IBEX 35	p.291
2.5. Problemas detectados, algunas conclusiones y muchas preguntas.....	p.321
3. CAPÍTULO 3. IDEAS PARA RENOVAR LA ÉTICA: EMPRESARIAL: ÍNDICE DE COMPORTAMIENTO ÉTICO.....	p.345
3.1. La ética como un sistema integral de comportamiento con los diferentes stakeholders.....	p.346
3.2. Diseño del modelo <i>Índice de Comportamiento Ético</i>	p.348
3.2.1. Introducción y objetivos.....	p.348
3.2.2. Metodología para diseñar un <i>Índice de Comportamiento Ético</i>	p.353
4.- CAPÍTULO 4. UNA PROPUESTA DE LIDERAZGO ÉTICO Y CULTURA CORPORATIVA.....	p.359
4.1. Liderazgo ejemplar.....	p.363
4.2. Liderazgo inspirador.....	p.365
4.3. Liderazgo Prudente.....	p.366
4.4 Cultura corporativa basada en la Felicidad	
5.- CAPÍTULO 5: TIC: UN NUEVO ESPACIO PARA ENTRENAR EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LAS EMPRESAS.....	p.374
5.1 Un nuevo modo de interacción.....	p.375
5.2 Características del entorno TIC:.....	p.378
5.2.1 Instantaneidad.....	p.379
5.2.2 Transparencia.....	p.380
5.2.3 LinkedIn, Twitter y Whatsapp.....	p.382
5.3 TIC y el cambio de las interacciones tradicionales de persona y empresa.p.385	

5.3.1	Acceso a la información, Reputación e Influencia.....	p.386
5.3.2	El concepto de “Jornada laboral”.....	p.391
5.3.3	Espacio público, espacio privado, profesional versus personal.....	p.395
CONCLUSIONES.....		p. 403
ANEXO I: Listado entidades certificadas SGE 21.....		p.411
ANEXO II: Resumen (español e inglés).....		p.416
	Resumen español.....	p.416
	Extended Summary.....	p.420
BIBLIOGRAFÍA.....		p.425

ABSTRACT (español e inglés)

ESPAÑOL

El objetivo de esta tesis es la reflexión sobre el estado de la ética en las empresas del IBEX 35. Analizando su misión, visión, valores corporativos y códigos éticos para demostrar que no se ha llegado a un nivel de implantación suficiente, ni a una coherencia en las pautas de comportamiento ético con los diferentes stakeholders.

Mi análisis pretende integrar el enfoque tradicional de la ética de los negocios con la ética de las personas, incorporando los entornos tecnológicos como espacios de entrenamiento para la acción.

Finalmente, he completado la investigación con la propuesta de un Índice de indicadores éticos que permita a las empresas identificar, medir y evaluar el comportamiento ético de sus empleados en relación con sus valores corporativos. Identificando las variables de comportamiento podremos ajustar y orientar un modo de comportamiento homogéneo y más ético. El objetivo será poder definir un nuevo estilo de liderazgo centrado en la ejemplaridad, en la prudencia y, que sea inspirador, alineado con una auténtica cultura corporativa cuyo fin sea la felicidad.

ENGLISH

The objective of this thesis is the reflection on the state of ethics in the IBEX 35 companies. The Analysis of their mission, vision, corporate values and ethical codes will prove that a sufficient level of implementation or consistency in the patterns of ethical behaviour with different *stakeholders* has not been reached.

My analysis aims to integrate the traditional approach of business ethics with the people's ethics, incorporating the technological environments such as training spaces for action.

Finally, I have completed the research with a proposal on *ethical indicators index* which allows companies to identify, measure and appraise the ethical behaviour of its employees in relation to its corporate values. By identifying the variables of behaviour, we can adjust and guide an homogeneous and more ethical behaviour. The purpose will be to define a new inspiring style of leadership focused on exemplariness and prudence, aligned with a real corporate culture whose end is happiness.

METODOLOGÍA

El objetivo de esta tesis es la reflexión sobre el estado de la ética en las empresas del IBEX 35, analizando su misión, visión, valores corporativos y códigos éticos, para ello he llevado a cabo la investigación de sus diferentes instrumentos éticos, accesibles a través de sus páginas web.

En este recorrido, me he encontrado con la dificultad de encontrar una información muy alejada del comportamiento real de las personas que trabajan en las empresas y su relación con los diferentes agentes de interacción.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

HIPÓTESIS PRIMERA: Insuficiencia de los instrumentos éticos tradicionales para la implantación de una verdadera gestión ética en las empresas del IBEX 35.

HIPÓTESIS SEGUNDA: Hay incoherencia en las pautas de comportamiento ético con los diferentes *stakeholders*.

HIPÓTESIS TERCERA: el enfoque de la ética empresarial se ha centrado en la construcción de instrumentos éticos que garanticen el comportamiento ético, en lugar de centrarse en las personas.

HIPÓTESIS CUARTA: Las tecnologías de la información y la comunicación han proporcionado un campo de entrenamiento nuevo para la ética que elimina las barreras presenciales y afecta a la conducta de las personas que trabajan en las empresas.

HIPÓTESIS QUINTA: Un enfoque de la ética empresarial centrado en las personas conduce a un nuevo estilo de liderazgo que sea ejemplar, inspirador y prudente y a una cultura empresarial que se centre en la felicidad de las personas.

Tras el estudio exhaustivo de la misión, visión, valores y códigos éticos de las empresas del IBEX 35 y después de plantear estas hipótesis de trabajo, puedo concluir:

- En primer lugar, la necesidad de enfocar la ética empresarial a una ética de la persona que impulse a través del Índice de Comportamiento Ético la identificación, medición y evaluación de la conducta ética de las personas que trabajan en las empresas.
- En segundo lugar, la falta de coherencia de actuación de las empresas con los diferentes *stakeholders* y cómo podemos corregirlo, homogeneizando el mensaje en los diferentes instrumentos éticos.
- En tercer lugar, la necesidad de incorporar las tecnologías de la información y la comunicación como un campo de entrenamiento que posibilita nuevos modos de comportamientos éticos.
- Por último, la necesidad de implantar en las empresas un verdadero estilo de liderazgo ético que impregne, sea ejemplo e inspire, el comportamiento de las personas y que transforme la cultura corporativa.

DESCRIPCIÓN DE LA RECOGIDA DE DATOS

La muestra se compone de las siguientes empresas, que componen el mercado del IBEX 35 a fecha de enero de 2015:

Abengoa, Abertis, Acciona, ACS, Amadeus, Arcelormittal, Bankia, Bankinter, BBVA, BME, CaixaBank, Día, Enagás, Endesa, FCC, Ferrovial, Gamesa, Gas Natural Fenosa, Grifols, IAG (Iberia), Iberdrola, Inditex, Indra, Jazztel, Mapfre, Mediaset, OHL, Popular, REE, Repsol, Sacyr, Santander, Técnicas Reunidas y Telefónica.

El enfoque escogido para identificar a las empresas estudiadas perseguía seleccionar una muestra representativa de empresas españolas, las de mayor impacto a nivel de reputación y capitalización bursátil.

Mi análisis se ha basado en el estudio de los siguientes instrumentos éticos de las empresas del IBEX 35 en España en enero de 2015:

- 33 Códigos éticos de las empresas
- 192 valores corporativos
- 28 MISIÓNes
- 25 visiones

Todo el material utilizado ha sido recogido a través de las páginas web de las empresas de la muestra. La recopilación de todos los materiales utilizados se realizó durante los años 2014 y 2015.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La investigación es de carácter empírico y va acompañada de mi experiencia de más de 20 años como consultora y directiva independiente de recursos humanos con muchas de las empresas del rango del estudio. Mi experiencia en el ámbito empresarial, en departamentos de recursos humanos y de dirección general, en empresas nacionales e internacionales, me ha llevado a reflexionar sobre la pertinencia de realizar una tesis doctoral sobre el estado de la ética en las empresas del IBEX 35 y poder demostrar la distancia del comportamiento ético de las personas que trabajan en esas empresas. Por este motivo se hace necesario diseñar un modelo que permita identificar, medir y evaluar el comportamiento ético de las personas, que sea coherente con el marco ético

institucional definido por las empresas y que esté adaptado a las Tecnologías de la información y las comunicaciones.

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA códigos éticos y valores corporativos:

CÓDIGOS ÉTICOS

He analizado 34 códigos éticos (BME y MEDIASET no lo tienen disponible; y la empresa Técnicas Reunidas, no dispone de un documento separado):

ABENGOA: Código de Conducta

ABERTIS: Código ético

ACCIONA: Código de Conducta

ACS: Código general de conducta

AMADEUS: Código de Conducta Profesional

ARCELORMITTAL: Código de conducta empresarial

BANKIA: No consta. Código ético y de conducta

BANKINTER: Código de Ética Profesional del Grupo Bankinter

BBVA: Código de Conducta de BBVA

BME: Reglamento interno de conducta

CAIXABANK: Código Ético y Principios de Actuación de CaixaBank

DÍA: Así hacemos las cosas en Día, Código ético

ENAGÁS: Código Ético del Grupo Enagás

ENDESA: Código ético

FFC: Código Ético del Grupo FCC

FERROVIAL: Código de ética empresarial de Ferrovial

GAMESA: Código de Conducta de Gamesa Corporación Tecnológica, S.A. y de su
Grupo de Sociedades

GAS NATURAL FENOSA: Código Ético

GRIFOLS: Código de Conducta

IAG (IBERIA): Código general de conducta del grupo iberia

IBERDROLA: Código ético

INDITEX: Código de Conducta y Prácticas Responsables Grupo Inditex

INDRA: Código ético y de conducta profesional

JAZZTEL: Código de Conducta

MAPFRE: Código ético y de conducta

MEDIASET: No es público

OHL: Código ético

POPULAR: Código de Conducta

REE: Código ético: valores y compromisos

REPSOL: Norma de Ética y Conducta de los empleados de Repsol

SABADELL: Código de conducta del grupo banco Sabadell

SACYR: Código de conducta del grupo Sacyr

SANTANDER: Código General de Conducta

TÉCNICAS REUNIDAS: No tienen un documento independiente

TELEFÓNICA: El código ético de Telefónica. Nuestros Principios de Actuación

Los códigos de conducta se van a citar de la siguiente manera. En la bibliografía hay un apartado específico titulado “Códigos éticos” ordenado alfabéticamente por nombre de empresa, de la manera que sigue:

o Nombre de empresa: Código Ético/Manual de Buenas prácticas/etc. (Como aparezca en la web). En <http://www.empresa.com/codigoetico>. Por lo que siempre que se cite un código se pondrá el nombre de la empresa y la página

En el caso de los valores, cuando no aparecen en el código ético, he optado por citarlos así en la bibliografía, por ejemplo:

TELEFÓNICA: *El código ético de Telefónica. Nuestros Principios de Actuación*. En <http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/wp-content/uploads/2015/07/AF-PDA-Principios-Actuacion.pdf>

TELEFÓNICA (2): Valores. En http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/strategy/mission-values.shtml

VALORES CORPORATIVOS

A continuación se muestra el resumen de los valores corporativos estudiados, según la muestra de empresas:

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	3	IBERIA, SABADELL, SACYR
AGILIDAD	1	BANKINTER
AUSTERIDAD	1	SABADELL
AUTOEXIGENCIA	1	INDITEX
CALIDAD	5	ABENGOA, ARCELORMITTAL, CAIXABANK, OHL, POPULAR

CERCANÍA	5	ACCIONA, BANKIA, FCC, POPULAR, SABADELL
COLABORACIÓN	1	FERROVIAL
COMPROMISO	7	ACS, BANKIA, CAIXABANK, GRIFOLS, IBERIA, POPULAR, TÉCNICAS REUNIDAS
COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE	2	ENDESA, REE
CONDUCTA ÉTICA	1	ENDESA
CONFIANZA	5	ABERTIS, ACS, CAIXABANK, IBERDROLA, REE
CONFIDENCIALIDAD	1	ABENGOA
CREACIÓN DE VALOR	3	BBVA, IBERIA, OHL
CREDIBILIDAD	1	ABERTIS
DELIVER	1	TELEFÓNICA
DETERMINACIÓN	1	INDRA
DIÁLOGO Y LA COLABORACIÓN	1	ABERTIS
EFICACIA	1	DÍA,
EFICIENCIA	4	ABERTIS, ENAGÁS, FCC, POPULAR
ENFOQUE A LARGO PLAZO	1	ACCIONA
ENTORNO	4	ACCIONA, IBERIA, IBERDROLA, OHL
ENTUSIASMO	2	BANKINTER, TÉCNICAS REUNIDAS
EQUIPO	3	BBVA, DÍA, MAPFRE
ESCUCHA	1	JAZZTEL
ESFUERZO	1	GRIFOLS
ESPACIO PARA EL DESARROLLO	1	TÉCNICAS REUNIDAS
DISCOVER	1	TELEFÓNICA
ESTILO DE GESTIÓN	1	BBVA
ÉTICA	2	OHL, SABADELL
EXCELENCIA	7	ACCIONA, ACS, AMADEUS, FERROVIAL, GAMESA, IBERIA, SACYR
FLEXIBILIDAD	1	REPSOL
HACER LAS COSAS BIEN	1	FCC
HONESTIDAD	1	ACCIONA
INCONFORMISMO	1	INDITEX
INICIATIVA	1	DÍA
INNOVACIÓN	17	ACCIONA, BBVA, ENAGÁS, ENDESA, FERROVIAL, GAMESA, GRIFOLS, IBERIA, INDITEX, JAZZTEL, MAPFRE, MEDIASET, OHL, REPSOL, SABADELL, SACYR, TELEFÓNICA
INTEGRIDAD	13	ABENGOA, ACS, BANKIA, BANKINTER, BBVA, ENAGÁS, FCC, FERROVIAL, GAS NATURAL FENOSA, MAPFRE, POPULAR, REPSOL, SACYR
JUSTO	1	SANTANDER
LEGALIDAD	1	ABENGOA
LIDERAZGO	6	ACCIONA, ARCELORMITTAL, CAIXABANK, IBERIA, MEDIASET, REE
MEJORA CONTINUA	1	IBERIA
ORGULLO	1	GRIFOLS
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	13	ABERTIS, ACCIONA, AMADEUS, BBVA, DÍA, ENDESA, GAS NATURAL FENOSA, IBERIA, IBERDROLA, INDITEX, JAZZTEL, MAPFRE, SABADELL

ORIENTACIÓN AL LOGRO	3	BANKIA, ENDESA, GAS NATURAL FENOSA
ORIGINALIDAD	2	BANKINTER, INDRA
PERSONAL	1	SANTANDER
PERSONAS	5	ACCIONA, ENDESA, GAS NATURAL FENOSA, IBERIA, MEDIASET
PROACTIVIDAD	1	ABERTIS
PROFESIONALIDAD	2	BANKIA, SABADELL
PRUDENCIA	1	SABADELL
RENTABILIDAD	2	ACS, IBERDROLA
RESPECTO	4	DÍA, FERROVIAL, GAMESA, REE
RESPONSABILIDAD	4	AMADEUS, ABERTIS, REE, REPSOL
RESPONSABILIDAD SOCIAL	5	ACCIONA, BBVA, GAS NATURAL FENOSA, IBERDROLA, MEDIASET
RIGOR	4	ABENGOA, INDRA, JAZZTEL, POPULAR
SEGURIDAD	4	ENAGÁS, GRIFOLS, IBERDROLA, OHL
SENCILLO	1	SANTANDER
SENSIBILIDAD	1	INDRA
SOLIDEZ FINANCIERA	1	ACCIONA
SOLVENCIA	1	MAPFRE
SOSTENIBILIDAD	4	ARCELORMITTAL, ENAGÁS, GAMESA, GAS NATURAL FENOSA
SUPERACIÓN	2	GRIFOLS, OHL
TRABAJO EN EQUIPO	12	AMADEUS, ENAGÁS, ENDESA, GAMESA, IBERIA, INDITEX, JAZZTEL, MAPFRE, SABADELL, SACYR, TÉCNICAS REUNIDAS
TRASPARENCIA	4	ENAGÁS, JAZZTEL, OHL, REPSOL
VELOCIDAD	1	JAZZTEL
Total	192	

INTRODUCCIÓN

Objetivos

Estructura

0.1 OBJETIVOS

Mi tesis doctoral tiene por objetivo examinar el contenido de los códigos éticos de las empresas del IBEX 35 en España (enero de 2015) y analizar la misión, visión y sus valores corporativos. Mediante una muestra de 34 códigos de empresas de diferentes sectores, se estudiará a qué valores, principios de actuación y normas de conducta apelan los códigos, si existen unos valores comunes y si estos compromisos son coherentes en su aplicación a los diferentes *stakeholders*¹. “Un stakeholder es cualquier grupo o individuo que pueda afectar a, o ser afectado por, la consecución de los objetivos de una empresa. Los *stakeholders* incluyen a los empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ecologistas, gobiernos y a otros grupos que puedan ayudar o dañar a la empresa. El concepto stakeholder proporciona una nueva forma de pensar sobre el management estratégico – esto es, cómo puede y debería una empresa fijar e implementar la dirección” (Freeman, 1984, p. iv).

También he analizado el entorno de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, al que a partir de ahora me referiré como TIC, como generador de un nuevo escenario para la interacción ética de la empresa con todos los *stakeholders* que cambia de forma sustancial el *modo de ser*, el *modo de estar* en las empresas y el *modo*

¹ *Stakeholder* es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), para referirse a quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa

de relacionarse de las personas y las empresas. La influencia de este conjunto de tecnologías, en concreto, aplicaciones como LinkedIn, Twitter y Whatsapp, en el estudio de los códigos éticos, misión, visión y valores de las empresas del IBEX 35, resulta esencial para entender el ámbito de aplicación y el comportamiento ético de las personas que trabajan en las mismas.

Finalmente he completado la investigación con la propuesta de un *Índice de indicadores éticos* que permita a las empresas identificar, medir y evaluar el comportamiento ético de sus empleados en relación con sus valores corporativos. Identificando las variables de comportamiento, podremos ajustar y orientar un modo de comportamiento homogéneo y más ético. El objetivo será poder definir un nuevo estilo de liderazgo basado en la ejemplaridad, en la prudencia y que sea inspirador y que esté alineado con una auténtica cultura corporativa que incorpore los entornos tecnológicos.

La reflexión sobre el estado de la ética en las empresas del IBEX 35, analizando sus instrumentos éticos, me lleva a demostrar que no se ha llegado a un nivel de implantación suficiente ni a una coherencia en las pautas de comportamiento ético con los diferentes *stakeholders*. El ámbito de la teoría, de lo que “se debe hacer”, de lo que queda plasmado a través de los diferentes códigos éticos y los valores corporativos, no basta para conducir el modo en el que nos comportamos. No es mi objetivo construir una teoría sobre el modo de comportamiento ético de las personas en las empresas, sino un índice con indicadores que midan esos comportamientos éticos y su grado de alineamiento con los valores corporativos de la empresa; así como demostrar la importancia de mantener unos valores homogéneos con los diferentes *stakeholders*.

Otro de mis objetivos será conjugar la ética empresarial con la ética individual y así poder engarzar los valores corporativos de las empresas con los valores de las

personas y construir un *sistema circulatorio* que impulse un compromiso y una coherencia en el comportamiento ético. Para poder dar el salto de una ética institucional de las empresas o ética empresarial, a una ética de las personas que trabajan en la empresa, necesitamos que el sistema de valores personales y profesionales se articulen.

El objetivo de poner el foco en el comportamiento ético de las personas que forman parte de la empresa y no en la ética de la empresa, es resaltar la importancia del comportamiento ético individual que ha quedado solapado por un enfoque demasiado institucionalizado de la ética de los negocios. Una de las cuestiones, desde el punto de vista de la ética empresarial, que menos se ha abordado, es el comportamiento ético del individuo dentro de la empresa. La ética empresarial ha estado centrada en tratar de moderar el conjunto de interacciones comerciales de la manera más justa e igualitaria y no en la praxis de la acción individual.

El *Índice de Comportamiento Ético* parte de la experiencia de observar el comportamiento de las personas en las empresas y de cómo se ha tratado de gestionar ese comportamiento, ese modo de hacer las cosas en las empresas, ese modo de ser y estar en las empresas. Cada persona expresa, en su forma de comportarse con otros, sus valores y principios que son los que justifican sus acciones. Tenemos que juzgar los comportamientos, no por las instancias ideales de los valores definidos por las empresas, sino por los hechos observables en las conductas de los empleados en su día a día. ¿Se podrá alinear el interés de los empleados con el interés de la empresa?

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, ¿UN SUSTITUTO DEL ENFOQUE ÉTICO EN LAS EMPRESAS?

En los últimos años los enfoques de la ética empresarial se han centrado en la Responsabilidad Social Corporativa y la forma de responder de la empresa ante la sociedad, sin embargo se ha dejado de lado uno de los aspectos centrales que es la forma de responder de la empresa ante sus empleados, no desde un punto de vista de las relaciones laborales, sino la forma de poder identificar, medir y evaluar el comportamiento ético de los empleados dentro de una empresa. “Si una empresa trata a sus empleados como piezas desechables, nadie debería sorprenderse si estos empiezan a tratar a la empresa sólo como una fuente transitoria de salarios y beneficios” (Singer, 2004, p. 495).

Y LAS TIC SE INSTALARON EN NUESTRO MODO DE SER Y DE ESTAR EN EL MUNDO

Sentado, el viejo empresario, observa como las TIC transforman su empresa sin empleados, sin horarios, en un centro que ya no es la empresa física. Frente a la rutina de hacer las cosas de la misma manera, frente a un estilo y modo de comportarse de la misma manera, aparece una nueva apertura en el modo de ser y de estar en el mundo. Big data, LinkedIn, Twitter, Whatsapp, Internet de las cosas, el modelo de computación en nube (*cloud computing*), la realidad aumentada... Transforman de forma disruptiva las pautas de comportamiento ético en la empresa. Impactan sobre conceptos de espacio físico, presencialidad, jornada de trabajo, información personal y profesional, materialidad, fiabilidad de la información, identidad, acceso a la información desde cualquier dispositivo, desde cualquier sitio y en todo momento, reputación, transparencia...

“La computación en nube es “un modelo que posibilita un acceso de red ubicuo, conveniente y bajo pedido, a una serie de recursos informáticos configurables y compartidos (redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) que pueden ser rápidamente utilizados y liberados con un mínimo esfuerzo y una mínima interacción con el proveedor del servicio. Este modelo en nube promueve la disponibilidad y está compuesto por cinco características específicas tres modelos de servicio y cuatro modelos de implantación” (Mell and Grance, 2011).²

Hay un cambio en la forma en que interactuamos con otras personas y con los objetos (Internet de las cosas). “Internet de las cosas es un concepto que se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos con internet. Alternativamente, Internet de las cosas es el punto en el tiempo en el que se conectarían a internet más “cosas u objetos” que personas. También suele referirse como el internet de todas las cosas o internet en las cosas. Si los objetos de la vida cotidiana tuvieran incorporadas etiquetas de radio, podrían ser identificados y gestionados por otros equipos, de la misma manera que si lo fuesen por seres humanos. El concepto de internet de las cosas lo propuso Kevin Ashton en el Auto-ID Center del MIT en 1999, donde se realizaban investigaciones en el campo de la identificación por radiofrecuencia en red (RFID) y tecnologías de sensores. Por ejemplo, si los libros, termostatos, refrigeradores, la paquetería, lámparas, botiquines, partes automotrices, etc. estuvieran conectados a Internet y equipados con dispositivos de identificación, no existirían, en teoría, cosas fuera de stock o carencia de medicinas o caducadas, sabríamos exactamente la ubicación, cómo se consumen y se compran productos en todo el mundo; el extravío

² Citado en Bustamante, 2013, p. 40. Dentro del proyecto Retos de la sociedad, 2013, MINECO, FFI2013-46908-R: Ciencia, tecnología y sociedad: Problemas políticos y éticos de la computación en nube como nuevo paradigma socio técnico

sería cosa del pasado y sabríamos qué está encendido o apagado en todo momento.”³ El Big data, será una de las tendencias que más modificará la forma en la que podemos medir y evaluar el comportamiento ético de las personas que trabajan en la empresa. Este concepto hace referencia a la acumulación masiva de datos y a los procedimientos usados para identificar patrones recurrentes dentro de esos datos. Otras denominaciones para el mismo concepto son datos masivos o datos a gran escala. En la literatura científica en español con frecuencia se usa directamente el término en inglés Big Data, tal como aparece en el ensayo seminal de Viktor Schönberger “Big data: La revolución de los datos masivos.”

Las TIC han creado nuevos escenarios para la identidad, la comunicación, la interacción. Espacio no presenciales, instantáneos, inmediatos, transparentes. Han eliminado la imposición del discurso unidireccional. Han ampliado el lugar de encuentro para el individuo, rompiendo las barreras espacio-temporales. Han creado una retícula ideal de posibilidades en el que volver a plantearse nuevos espacios de entrenamiento ético, muy lejos de las restricciones espacio-temporales y las imposiciones presenciales. Un espacio de libertad para entrenar el comportamiento ético.

DEJAR DE HABLAR DE ÉTICA “DE LO QUE DEBERÍA DE HACERSE” Y PASAR A LA PRAXIS

“Yo creo que en la ética, ya está casi todo inventado. Lo que hace falta no es inventar una nueva ética sino cumplir la vieja, la antigua, con eso nos bastaría” (Savater, 2014, p. 56). Si nos acogemos a la definición de ética de Adela Cortina, la define como “un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional;

³ Wikipedia en https://es.wikipedia.org/wiki/Internet_de_las_cosas

es decir, pretende que obremos racionalmente. A diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos a los que no importa en principio orientar la acción, la ética es esencialmente un saber para actuar de un modo racional” (Cortina, 2000, p. 17). Tenemos que dejar ya de hablar de dónde vamos o de dónde venimos y empezar hablar de dónde estamos, de lo que hacemos, de cómo nos comportamos. Nos acosa la fatiga de lo que siempre hemos hecho de la misma manera, pero nos enfrentamos al cansancio de cambiar, de salir de la curva de lo conocido de lo *siempre se ha hecho así*. La mayoría de las empresas, proporcionan un modelo de comportamiento ético para sus empleados que va alineado con la consecución de unos objetivos. En el que prima la consecución de los objetivos más que modo ético de comportarse para llegar a los mismos.

No necesitamos más teorías éticas nuevas en las empresas, sino identificar, medir y evaluar si los comportamientos éticos de las personas que trabajan en las empresas son coherentes con los valores que se definen en las mismas. Hay que convertir los códigos éticos en verdaderos sistemas de gestión ética que estén actualizados, que sean coherentes y que reflejen el verdadero compromiso ético hacia todos los *stakeholders*. La ética, en definitiva, nos tiene que ayudar a aprender a vivir bien.

ESTRUCTURA

La tesis presenta la siguiente estructura, primero se presenta la parte de la metodología, en la que se expone de forma exhaustiva el sistema de trabajo y de recogida de datos. En la introducción se realiza un primer enfoque de los temas a desarrollar y las principales hipótesis. A continuación se detalla el resumen de los capítulos:

CAPITULO 1: ÉTICA EMPRESARIAL Insuficiencia de los enfoques de ética empresarial o de los negocios para una verdadera y coherente gestión ética de la empresa con sus diferentes *stakeholders*.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y CÓDIGOS ÉTICOS DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35 (ENERO 2015) Análisis de la misión, visión, valores y códigos éticos de las empresas del IBEX 25. Resumen del contenido de los diferentes instrumentos éticos, problemas detectados, algunas conclusiones y muchas preguntas.

CAPÍTULO 3: IDEAS PARA RENOVAR LA ÉTICA EMPRESARIAL: *Índice de Comportamiento Ético*. Ante la insuficiencia de la ética empresarial para convertirse en la energía que impulse el comportamiento ético de las empresas, propongo la creación de un *Índice de Comportamiento Ético* que permita la identificación, medición y evaluación de la conducta ética de las personas que trabajan en la empresa en contraste con el modelo ético empresarial definido.

CAPÍTULO 4. UNA PROPUESTA DE LIDERAZGO ÉTICO Y CULTURA CORPORATIVA. Descripción de las características del liderazgo ético: ejemplar, prudente e inspirador. La gestión ética tiene que construir una cultura corporativa, cuya

finalidad sea común para todas las personas que integren la empresa, que sea un fin en sí mismo y causa de todos los demás: la Felicidad.

CAPÍTULO 5: TIC: UN NUEVO ESPACIO PARA ENTRENAR EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LAS EMPRESAS. Una vez realizado el análisis de la misión, visión, valores y códigos éticos y demostrada su insuficiencia e incoherencia para una auténtica gestión ética, describimos el entorno TIC y como puede variar los comportamientos tradicionales, abriendo nuevas posibilidades para la acción ética de las personas que trabajan en las empresas.

Y por último en el capítulo de las conclusiones se exponen las argumentaciones que se han llevado a cabo para confirmar las hipótesis de partida.

CAPITULO 1: ÉTICA EMPRESARIAL

- 1.1 ¿Es suficiente una ética empresarial para impulsar un comportamiento ético verdadero y coherente de las empresas con todos sus *stakeholders*?
- 1.2 Valores corporativos de las empresas del IBEX 35, valores de las personas que trabajan en las empresas

1.1 ¿ES SUFICIENTE UNA ÉTICA EMPRESARIAL PARA IMPULSAR UN COMPORTAMIENTO ÉTICO VERDADERO Y COHERENTE DE LAS EMPRESAS CON TODOS SUS *STAKEHOLDERS*?

La ética de los negocios es una disciplina dentro de las éticas aplicadas. El ámbito de la ética empresarial recoge las siguientes temáticas:

- Estudio de los principios morales aplicables al ámbito económico y empresarial.
- Estudio y crítica de los valores que dominan el entorno económico y las empresas.
- Análisis de casos que ayudan a entender la responsabilidad de las empresas.
- Investigación y desarrollo de cuerpos normativos voluntarios.
- Seguimiento de la implantación de los Códigos éticos.

Se puede considerar las reflexiones sobre ética empresarial desde tres ámbitos:

- 1.- DIMENSIÓN INTERNA: El nivel personal o individual de todas las personas que forman parte de la organización.
- 2.- DIMENSIÓN ORGANIZATIVA: El nivel organizativo “buscando una adecuación correcta de los fines perseguidos y los medios utilizados, así como un justo reparto de las tareas laborales y su remuneración” (Savater, 2014, p. 7).
- 3.- DIMENSIÓN SOCIAL: El tercer nivel del ámbito ético y uno de los de más relevancia y al que se están orientado todos los enfoques, es el que atañe a las relaciones con clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto.

La dimensión ética de la empresa incluye un enfoque de normas (Apel, Habermas), principios de justicia (Rawls) o reglas (Buchanan, Brennan, Homann).

DE LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Frente al intento de institucionalizar la ética desde los instrumentos tradicionales (Códigos éticos, declaración de valores...), me pregunto si en los años que llevamos haciéndolo hemos conseguido dar un giro ético a las empresas o si, por el contrario, estamos en el mismo punto. Si la ética no puede entenderse dentro de una empresa como una caja de herramientas (Lozano, 2000, p. 64), una de las últimas iniciativas ha sido el lanzamiento en 2008 de la Norma SGE 21: 2008 *Sistema de gestión ética y socialmente responsable*. Esta norma fue creada para hacer una valoración ética de la empresa. La Norma de Empresa SGE 21 es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. Esta norma estructura las relaciones con 9 áreas de gestión (alta dirección, clientes, proveedores,

personas que trabajan para la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas.), para los que establece unos criterios que son desarrollados por un Código de Conducta y supervisados por un Comité de Ética.

Estructura de la norma SGE21⁴

- 1.- Alta Dirección. Pretende, fundamentalmente, impulsar el cambio organizativo mediante la elaboración de un plan de Responsabilidad. El establecimiento de una Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social, un Código de Conducta, una Política Anticorrupción y la creación de un Comité de Ética/Responsabilidad Social, que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados.
2. Clientes. El objetivo es velar por la honestidad de la relación comercial y garantizar las características del producto velando por la satisfacción del cliente. La protección de públicos vulnerables, la accesibilidad de los productos o servicios ofrecidos y la incorporación de criterios de Responsabilidad Social en la fase de I+D, son algunos de los requisitos.
3. Proveedores. Las organizaciones definirán unos criterios de compras responsables en base a los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores. En la medida de lo posible se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores.
4. Personas que integran la organización. Partiendo del cumplimiento de los Derechos Humanos y pasando por aspectos como la igualdad, conciliación, salud y seguridad laboral y formación, este apartado tiene como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezca la motivación, la retención de talento y el bienestar de

⁴ Texto de exposición de la norma tal y como aparece en <http://sge21.foretica.org/estructura> (último acceso 17/10/2015)

las personas.

5. Entorno social. Destaca la importancia de conocer y evaluar los impactos, tanto positivos como negativos, que la organización genera en su entorno social así como la transparencia en las relaciones con el mismo.

6. Entorno ambiental. El compromiso de prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales asociados a la actividad y la comunicación de los indicadores ambientales de la organización son algunos de los ejemplos.

7. Inversores. En este punto, la norma se centra en el buen gobierno y la transparencia financiera de la organización.

8. Competencia. Trata de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje. Impulsa la cooperación y establecimiento de alianzas entre organizaciones competidoras.

9. Administraciones Públicas. La norma va más allá de las exigencias legales tratando de crear vías de colaboración entre la organización y la administración.

La lista de las empresas certificadas con fecha 30 de septiembre 2015 se puede consultar en el ANEXO I. Como podemos observar, las grandes empresas españolas no se han certificado todavía.

Mi concepción de la ética de la empresa gira alrededor de la evolución de la ética empresarial al comportamiento ético de las personas que trabajan en la empresa. Defiendo que desde la perspectiva que se han abordado los enfoques de la ética de los negocios, unos con un enfoque muy legal y normativo, otros con un enfoque demasiado teórico, no son suficientes y que se debería poner el foco en el comportamiento ético de las personas que trabajan en la empresa. Este enfoque permitirá una verdadera gestión

ética de las personas y una coherencia en el comportamiento ético de la empresa con todos sus *stakeholders*.

El enfoque de ética empresarial ha tratado de forma concéntrica la responsabilidad de la empresa para los diferentes *stakeholders*. En cada uno de los círculos ha determinado qué valores y principios de actuación son los más adecuados según el agente al que tiene que responder. Con la aparición de las TIC la incoherencia en esa relación se ha puesto de manifiesto, además el foco de las personas, es del que deben de emanar las auténticas pautas de comportamiento ético; los empleados, no son un agente más de interacción; las personas que trabajan en una empresa son la propia flecha con la que se llega al destino para una verdadera gestión ética. El recorrido de la flecha traza también el sentido de una trayectoria. El objetivo no es solo atinar en el blanco, sino recorrer acertadamente el espacio que los separa como indica Aristóteles (EN., I, 2, 1049 a 18-24) ¿Cómo es posible que se empleen grandes esfuerzos y presupuestos por diseñar espectaculares campañas de marketing para atraer a clientes y nos olvidemos de atender a las personas? ¿Cómo ha sido posible olvidar el foco de las personas? ¿Cómo mantenemos en nuestras organizaciones personas que tratan de forma injusta, poco transparente e incluso en ocasiones vulnerando derechos básicos?

El enfoque de la ética empresarial se centra en las responsabilidades corporativas, en políticas y procedimientos corporativos. Los objetivos de las organizaciones están en otra dimensión que los objetivos de las personas. Si la misión, visión, valores corporativos y las pautas de comportamiento que recogen los códigos éticos no coinciden con la misión, visión, valores y pautas de conducta de las personas que trabajan en la organización, ¿cómo se pueden gestionar estas diferencias? ¿Cómo vamos a *obligar* a una persona a asumir el compromiso hacia unos valores que deben guiar su

acción con los que no se siente identificado? ¿Pedimos a las personas que adopten unos valores que además son diferentes dependiendo del agente al que se dirijan (otros empleados, proveedores, sociedad y accionistas) durante su jornada laboral? ¿Qué pasa cuando se rompen con las TIC las barreras espacio-temporales de la jornada laboral? ¿Y si los valores personales están justo en el lado opuesto que los valores de la empresa en la que se trabaja? ¿Se tiene que *fingir* un determinado comportamiento durante la jornada laboral?

El conjunto de normas y homogeneidad en la acción que proporciona un conjunto de Códigos éticos y pautas de conducta (instrumentos de institucionalización de la ética de los negocios), no sirve para la actual sociedad mediada e intermediada por las TIC, abierta, diversa, heterogénea e incierta.

El estudio de los 34 códigos éticos, de las empresas del IBEX 35 así como de sus valores corporativos, demostrará algunos aspectos básicos del fracaso de la implementación de la ética como pauta de comportamiento ético de las personas que trabajan en las empresas, en el sentido que los valores de las empresas en muchos casos no están incluidos dentro del código ético y en otros muchos casos, ni siquiera está definido el significado de los valores como muestra el gráfico:

VALORES INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO	VALORES INCLUIDOS EN LA WEB	VALORES DEFINIDOS	VALORES NO DEFINIDOS
ABENGOA	ABERTIS	ABENGOA (EN CÓDIGO ÉTICO)	ABERTIS
BANKIA	ACCIONA	AMADEUS (EN LA WEB)	ACCIONA
BBVA	ACS	ARCELORMITTAL (EN LA WEB)	ACS
CAIXABANK	AMADEUS	BBVA (EN LA WEB)	BANKIA
DIA	ARCELORMITTAL	CAIXABANK (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	BANKINTER
FCC	BANKINTER	DIA (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	ENAGAS
GAMESA	ENAGAS	FCC (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	ENDESA
IBERDROLA	ENDESA	FERROVIAL (EN LA WEB)	IAG (IBERIA)
INDRA	FERROVIAL	GAMESA (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	INDITEX
JAZTTTEL	GAS NATURAL	GAS NATURAL FENOSA (EN LA WEB)	POPULAR
MAPFRE	GRIFOLS	GRIFFOLS (EN LA WEB)	
OHL	IAG (IBERIA)	IBERDROLA (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
REE	INDITEX	INDRA (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
REPSOL	MEDIASET	JAZTTTEL (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
SACYR	POPULAR	MAPFRE (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
	SABADELL	MEDIASET (EN LA WEB)	
	SANTADER	OHL (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
	TÉCNICAS REUNIDAS	REE (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
	TELEFONICA	REPSOL (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
		SABADELL (EN LA WEB)	
		SACYR (EN EL CÓDIGO)	
		SANTANDER (EN LA WEB)	
		TÉCNICAS REUNIDAS (EN LA WEB)	
		TELEFÓNICA (EN LA WEB)	

1.- De las 35 empresas estudiadas, 20 empresas no incluyen sus valores en el código ético. Incluyen unos principios de actuación diferentes, lo que demuestra la falta de coherencia.

2.- De las 35 empresas estudiadas 10 empresas, como muestra el gráfico, no tienen definidos el significado de sus valores, lo que implica una falta de concreción a la hora de dirigir las pautas de comportamiento ético. La falta de definición del significado de cada valor corporativo, puede llevar a interpretaciones erróneas y dispares sobre el significado del mismo. Los códigos éticos se convierten en un conjunto de significantes sin significados.

3.- Los códigos éticos analizados muestran una disparidad de valores y pautas de conducta según el *stakeholder*. Esta falta de uniformidad provoca una falta de coherencia en la acción de la empresa con el conjunto de sus *stakeholders*.

Por estos motivos expuestos y todos los que se argumentarán en el capítulo 2 (*Análisis de la misión, visión, valores corporativos y códigos éticos en las empresas del IBEX 35*), no tiene sentido la articulación de la ética empresarial a través de los diferentes instrumentos como los códigos éticos y los valores corporativos sin un análisis de la ética individual de las personas que trabajan en las empresas. Uno de los objetivos de mi tesis consistirá en demostrar cómo se tienen que compaginar la teoría ética plasmada en los códigos éticos, con la práctica empresarial ética, es decir, el comportamiento ético de las personas que trabajan en las empresas. La ética empresarial utiliza los instrumentos formales (códigos, políticas, procedimientos auditorias...) para *imponer* los valores a las personas que trabajan en la empresa dejando de un lado la conducta ética individual.

Como indica Dov Seidman en su aclamado libro *HOW*, la información y la actual interconexión en un mundo global, han hecho que las reglas del juego cambien en el mundo de los negocios y en la vida. No es tanto lo que haces para diferenciarte de los otros sino cómo haces lo que haces. “Son cada vez más las organizaciones que proclaman su humanidad. Chevron se ha convertido en la empresa de “energía humana”; Dow tiene el “elemento humano”; Cisco es la “red humana”. El lema del banco Ally es: Hablamos idioma humano. Ciertamente algunas empresas todavía honran su humanidad desde dentro; otras la limitan a sus departamentos de marketing y unas terceras están empezando a emprender la difícil tarea de traducir sus valores en prácticas corporativas y comportamientos de liderazgo e individual que les permitan ganar ventaja y crear valiosas relaciones de mercado. No basta con proclamar la humanidad, ¡es necesario vivirla!” (Seidman, 2013, p. 45). Hay una corriente de humanismo que hace lo posible por integrar la ética y el componente humano dentro de las empresas.

¿De qué sirve que la empresa defina y diseñe valores sino nos los tienen o comparten el conjunto de sus trabajadores? ¿Cómo se puede llegar a alcanzar un compromiso en la forma en la que guiamos nuestra acción ética si no se comparte algo tan básico como los principios que guían nuestra acción? Las empresas han dedicado mucho esfuerzo a definir sus valores corporativos, a implantarlos entre todos sus empleados, a diseñar programas de formación online y presenciales para comprobar que todos los empleados conocían las pautas de comportamiento ético de la empresa... ¿De qué han servidos estos esfuerzos? A lo largo de más de veinte años trabajando en diferentes empresas y evaluando candidatos, puedo corroborar que la mayoría de las personas que trabajan dentro de las empresas desconocen los valores de las mismas. De igual forma podemos argumentar en relación con los códigos éticos, ¿cabe toda la ética de una empresa en un archivo pdf? La ética de una empresa no puede entenderse como un manual sino como una forma de ser y estar en la empresa y unas pautas de comportamiento con los diferentes *stakeholders*.

El desafío ético para las empresas no consiste en crear un código ajeno a las personas que trabajan en la misma para luego *imponer de forma voluntaria* su cumplimiento. No podemos utilizar la ética como *cosm-ética*. Es posible crear una estructura sostenible que sitúe a la ética en un plano muy distinto del que plantea una simple descripción de comportamientos que se reflejan en los códigos éticos. Porque el fin de la ética no es el conocimiento sino la acción, la forma de identificar, medir y evaluar el comportamiento ético de los empleados, no será midiendo el conocimiento sobre los códigos éticos sino observando sus comportamientos, sus acciones, y para ello será necesario diseñar el *Índice de Comportamiento Ético*.

El conocimiento teórico del código ético, se convierte en un conocimiento vacío, de simples esquemas teóricos. Los códigos éticos de las empresas se han convertido en una serie de pautas que olvidan el comportamiento real de los empleados. “La ética es una práctica irrenunciablemente individual (...). Esta ética debemos diferenciarla de la deontología, que es la que establece las reglas de juego en cualquier grupo o equipo de trabajo” (Savater, 2014, p. 64). La deontología crea, según Savater, el marco propicio para la excelencia. Sin embargo, los recurrentes casos de corrupción de personas que trabajan en las empresas, la falta de coherencia entre el comportamiento ético real y el esperado, nos obliga a pensar sino es necesario identificar, medir y evaluar las conductas éticas individuales.

La ética afecta a las conductas, comportamientos y debe considerarse como un elemento intrínseco a la estrategia de negocio que permita gestionar de una forma más óptima y competitiva. Podemos diseñar y crear espacios éticos que no estén alejados de las personas, sino que nazcan de su colaboración, de su intersección, de su acuerdo. ¿Ha de comportarse de forma ética la empresa o tienen que comportarse de modo ético las personas que trabajan en la empresa o la empresa tiene que comportarse de modo ético con sus empleados, la sociedad, los accionistas y los proveedores?

En el libro de Antonio Argandoña (1994). *La ética en la empresa*, da alguna de las razones que se han esgrimido a lo largo de estos últimos años:

- ser ético es rentable
- tiene un componente social o religioso

Pero la razón más importante, señalada por Argandoña es que “una buena empresa es una empresa ética. Y un buen directivo es un directivo ético” (Argandoña, 1994, p. 48).

Comportarse de una forma ética no sólo es acatar una serie de valores y haber leído el código ético, sino un modo de ser y de actuar de cada una de las personas que forman parte de la empresa. Si el comportamiento ético no se produce en nosotros por naturaleza sino por la costumbre, por el ejercicio, por el hábito, tenemos que descubrir la fórmula para identificarlo, medirlo, evaluarlo y provocar estos comportamientos éticos preferentes y nutrirlos a través del aprendizaje, de la experiencia y del tiempo.

En lo que se refiere a los códigos éticos analizados planteo las siguientes preguntas:

- ¿Crean los códigos éticos una identidad común de comportamiento entre sus empleados? ¿O ese debería ser el objetivo que no se cumple por el mero hecho de tenerlo?
- ¿Evitan la creación y consolidación de prácticas éticamente inadecuadas?
- En la mayoría de las empresas los empleados no saben, por falta de conocimiento (en la mayoría de las empresas la formación sobre los valores y código ético se realiza en los programas de incorporación) o por falta de ejemplo y de cultura corporativa, cuáles son las conductas y comportamientos éticos ¿Cómo van a lograr el compromiso de los empleados y su comportamiento ético según los principios de actuación?
- Si las empresas del IBEX 35 plantean diferentes pautas de comportamiento ético según los diferentes *stakeholders*, ¿Cómo van a lograr ser coherentes e íntegros? ¿Se aplica de la misma forma la transparencia y la honestidad con los proveedores, clientes, empleados y accionistas?

1.2 VALORES CORPORATIVOS DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35, VALORES DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LAS EMPRESAS

Según lo analizado hasta el momento, parecen insuficientes los enfoques de ética empresarial para construir una auténtica gestión ética de las empresas con todos sus *stakeholders*. Una ética que impregne de forma auténtica en las pautas de acción de todos los empleados que trabajan en la empresa. Es necesario un enfoque ético empresarial que alinee los valores corporativos y los valores personales.

Además de los códigos éticos, otro de los instrumentos que utilizan las empresas para realizar una gestión ética son los valores corporativos. Las empresas del IBEX 35 todas, salvo BME, tienen identificados sus valores en el código ético o en su página web. He contabilizado un total de 192 valores, siendo muchos de ellos coincidentes como muestra la tabla resumen de valores corporativos:

TABLA RESUMEN VALORES CORPORATIVOS EMPRESAS IBEX 35

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	3	IBERIA, SABADELL, SACYR
AGILIDAD	1	BANKINTER
AUSTERIDAD	1	SABADELL
AUTOEXIGENCIA	1	INDITEX
CALIDAD	5	ABENGOA, ARCELORMITTAL, CAIXABANK, OHL, POPULAR
CERCANÍA	5	ACCIONA, BANKIA, FCC, POPULAR, SABADELL
COLABORACIÓN	1	FERROVIAL
COMPROMISO	7	ACS, BANKIA, CAIXABANK, GRIFOLS, IBERIA, POPULAR, TÉCNICAS REUNIDAS
COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE	2	ENDESA, REE
CONDUCTA ÉTICA	1	ENDESA
CONFIANZA	5	ABERTIS, ACS, CAIXABANK, IBERDROLA, REE
CONFIDENCIALIDAD	1	ABENGOA
CREACIÓN DE VALOR	3	BBVA, IBERIA, OHL
CREDIBILIDAD	1	ABERTIS
DELIVER	1	TELEFÓNICA

DETERMINACIÓN	1	INDRA
DIÁLOGO Y LA COLABORACIÓN	1	ABERTIS
EFICACIA	1	DÍA,
EFICIENCIA	4	ABERTIS, ENAGÁS, FCC, POPULAR
ENFOQUE A LARGO PLAZO	1	ACCIONA
ENTORNO	4	ACCIONA, IBERIA, IBERDROLA, OHL
ENTUSIASMO	2	BANKINTER, TÉCNICAS REUNIDAS
EQUIPO	3	BBVA, DÍA, MAPFRE
ESCUCHA	1	JAZZTEL
ESFUERZO	1	GRIFOLS
ESPACIO PARA EL DESARROLLO	1	TÉCNICAS REUNIDAS
DISCOVER	1	TELEFÓNICA
ESTILO DE GESTIÓN	1	BBVA
ÉTICA	2	OHL, SABADELL
EXCELENCIA	7	ACCIONA, ACS, AMADEUS, FERROVIAL, GAMESA, IBERIA, SACYR
FLEXIBILIDAD	1	REPSOL
HACER LAS COSAS BIEN	1	FCC
HONESTIDAD	1	ACCIONA
INCONFORMISMO	1	INDITEX
INICIATIVA	1	DÍA
INNOVACIÓN	17	ACCIONA, BBVA, ENAGÁS, ENDESA, FERROVIAL, GAMESA, GRIFOLS, IBERIA, INDITEX, JAZZTEL, MAPFRE, MEDIASET, OHL, REPSOL, SABADELL, SACYR, TELEFÓNICA
INTEGRIDAD	13	ABENGOA, ACS, BANKIA, BANKINTER, BBVA, ENAGÁS, FCC, FERROVIAL, GAS NATURAL FENOSA, MAPFRE, POPULAR, REPSOL, SACYR
JUSTO	1	SANTANDER
LEGALIDAD	1	ABENGOA
LIDERAZGO	6	ACCIONA, ARCELORMITTAL, CAIXABANK, IBERIA, MEDIASET, REE
MEJORA CONTINUA	1	IBERIA
ORGULLO	1	GRIFOLS
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	13	ABERTIS, ACCIONA, AMADEUS, BBVA, DÍA, ENDESA, GAS NATURAL FENOSA, IBERIA, IBERDROLA, INDITEX, JAZZTEL, MAPFRE, SABADELL
ORIENTACIÓN AL LOGRO	3	BANKIA, ENDESA, GAS NATURAL FENOSA
ORIGINALIDAD	2	BANKINTER, INDRA
PERSONAL	1	SANTANDER
PERSONAS	5	ACCIONA, ENDESA, GAS NATURAL FENOSA, IBERIA, MEDIASET
PROACTIVIDAD	1	ABERTIS
PROFESIONALIDAD	2	BANKIA, SABADELL
PRUDENCIA	1	SABADELL
RENTABILIDAD	2	ACS, IBERDROLA
RESPECTO	4	DÍA, FERROVIAL, GAMESA, REE
RESPONSABILIDAD	4	AMADEUS, ABERTIS, REE, REPSOL

RESPONSABILIDAD SOCIAL	5	ACCIONA, BBVA, GAS NATURAL FENOSA, IBERDROLA, MEDIASET
RIGOR	4	ABENGOA, INDRA, JAZZTEL, POPULAR
SEGURIDAD	4	ENAGÁS, GRIFOLS, IBERDROLA, OHL
SENCILLO	1	SANTANDER
SENSIBILIDAD	1	INDRA
SOLIDEZ FINANCIERA	1	ACCIONA
SOLVENCIA	1	MAPFRE
SOSTENIBILIDAD	4	ARCELORMITTAL, ENAGÁS, GAMESA, GAS NATURAL FENOSA
SUPERACIÓN	2	GRIFOLS, OHL
TRABAJO EN EQUIPO	12	AMADEUS, ENAGÁS, ENDESA, GAMESA, IBERIA, INDITEX, JAZZTEL, MAPFRE, SABADELL, SACYR, TÉCNICAS REUNIDAS
TRASPARENCIA	4	ENAGÁS, JAZZTEL, OHL, REPSOL
VELOCIDAD	1	JAZZTEL
Total	192	

Los valores identificados por las empresas constituyen la referencia que debe inspirar la conducta ética fundamental de todos los empleados, para cumplir las responsabilidades del puesto de trabajo y en su relación con los diferentes *stakeholders*. Los valores corporativos permiten definir una serie de conductas que deben ser observadas por todos los empleados en su desempeño profesional con independencia de su ubicación geográfica, área de actividad o nivel profesional.

Los valores de la empresa, intentan sintetizar el conjunto de comportamientos individuales, cambian, se adaptan a la urgencia del tiempo y del espacio. Tratan de organizar el conjunto de razones para el obrar hacia un determinado fin con unos determinados intereses. Si los valores corporativos son los elementos que ayudan las personas a tomar decisiones y orientar su modo de obrar, su modo de ser y de estar en la empresa y de interrelacionarse con los diferentes *stakeholders*, no pueden ser auténticos, sino están alineados con los valores personales. ¿Es lo que la empresa valora y plasma a través de sus valores corporativos, lo que los empleados, la sociedad y los accionistas valoran? Para alinear los valores de la empresa con los valores de las personas que

trabajan en las empresas, se debe partir de una identificación previa, detección de los diferencias y medidas de acción para el alineamiento. Desarrollaré ampliamente esta cuestión en el tercer capítulo: *Un nuevo modelo para renovar la ética empresarial: Índice de comportamientos éticos.*

El enfoque de la ética empresarial restringido a un código de conducta y a otros instrumentos, ha provocado una falta de comportamiento ético de las personas que trabajan en la empresa, orientado hacia un esfuerzo por conseguir más resultados/beneficios y no por hacerlo de la forma que indican en sus códigos. Un foco en el QUÉ hacemos y no en el CÓMO lo hacemos. La alineación de la ética empresarial y la ética individual conducirá a insertar la misma como nuevo atributo y horizonte de la gestión empresarial. Los nuevos códigos e iniciativas legales como el “Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas” van directamente ligados a una sola dimensión de la ética que es la transparencia, no al comportamiento como conjunto, como la esencia del componente ético de gestión.

El Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, elaborado por la Comisión Nacional de Mercado de Valores y modificado en febrero del 2015, establece una serie de recomendaciones respecto a la junta de accionistas y al consejo de administración:

Respecto a la Junta general de accionistas, destaco la transparencia informativa para el Consejo de Administración. Describe temas como la responsabilidad, la composición del consejo de administración, temas relativos al tamaño, diversidad y política de selección de consejeros, la responsabilidad social corporativa y las remuneraciones de los consejeros.

Es un hecho destacable que muchas de las empresas del IBEX 35 que estudio a continuación, no hayan actualizado ni revisado sus códigos éticos después de la crisis económica, de confianza y de reputación que muchas de ellas han sufrido y siguen sufriendo, que ha afectado a un concepto igualmente ligado a la filosofía y a la ética como es la confianza en las instituciones y el comportamiento ético de alguno de sus directivos. La ética de una empresa, es la suma del conjunto de comportamientos éticos de sus empleados. Por este motivo, teñir de *color ético* el caparazón inorgánico de una empresa, no garantiza el comportamiento de cada una de las personas que la componen. Los códigos éticos no pueden caber en un archivo pdf y solo mostrarse en una web.

¿Es posible diseñar unos valores homogéneos con los diferentes *stakeholders*? ¿Cómo se pueden aplicar unos valores, sino se entiende su significado, o ni siquiera están descritos o no se comparten? El gran esfuerzo desde que surgió la disciplina de ética empresarial en los años 50 y 60 de separar la ética empresarial de la ética individual de las personas que trabajan en la empresa, ha llevado a tener instrumentos muy formalistas que se alejan mucho del comportamiento de las personas que trabajan y *encarnan* la empresa. Los mecanismos de respuesta ética de una empresa no pueden quedar ajenos a la respuesta ni a las convicciones morales de las personas que la integran.

La reflexión habitual sobre temas relacionados con ética, responsabilidad social y sostenibilidad se sitúan en un plano diferente del económico. Y no lo son, solo con el desarrollo del primero será posible el segundo. El beneficio puro ya no se da sin unas condiciones éticas, sin unas condiciones de responsabilidad y una forma de responder ética.

La institucionalización de la ética a través de sus códigos éticos y declaraciones de valores, ha pretendido colocar por encima de lo individuos unos valores y pautas para la acción que están muy alejadas de las prácticas de la actuación con los diferentes *stakeholders*. Además, como podremos comprobar en el análisis de los 34 códigos éticos de las empresas del IBEX 35, hay una variedad explícita de principios de actuación según el *stakeholders* así como una indefinición del significado de los valores corporativos.

No necesitamos más instrumentos para institucionalizar la ética en las empresas sino diseñar un índice para identificar, medir y evaluar la conducta ética de las personas que trabajan en la empresa. Un *Índice de Comportamiento Ético* que desarrollaré en el capítulo 3. "Tocando la cítara se hacen tanto los buenos como los malos citaristas... Si no fuera así, no habría necesidad de maestros, ya que todos serían de nacimiento buenos o malos. Y lo mismo ocurre con las virtudes: es nuestra actuación en nuestras transacciones con los demás hombres lo que nos hace justos o injustos" (Camps, 1998, p. 154).

De la COSM-ÉTICA A UNA ÉTICA Y DE UNA TEORÍA ÉTICA A UN COMPORTAMIENTO ÉTICO

Ludwig Wittgenstein, realiza un enfoque muy negativo sobre filosofía moral, es un empeño demasiado grande para que *entre* en los límites del lenguaje. Quiere arrancar de cuajo la pretensión de fundamentar racionalmente la ética. La ética era precisamente lo que más le interesaba pues no podía ser expresado con el lenguaje significativo, y ese era el campo precisamente de la ética. No hay que dar razones de la felicidad. Nada se puede decir de la ética. La ética reflexiva y argumentativa, resulta ser ineficaz como disciplina normativa de la conducta de los hombres. La felicidad depende del sujeto y

no de los hechos del mundo, para ser feliz tengo que estar en concordancia con el mundo, pero todo lo que sucede en el mundo es ajeno a mi voluntad. Para Wittgenstein, el sentido de la ética no se soluciona con deberes, normas, valores, conductas o criterios morales, sino que remite, fundamentalmente, al sentido de la vida, a la felicidad y a la toma de posición del sujeto volitivo frente al mundo. Es completamente innecesaria la utilización de proposiciones que digan algo de lo que ya se está mostrando como evidente e indiscutible. Dice que hay que poner fin al parloteo de la ética, pues no es en la dimensión teórica y argumentativa de la ética donde se puede calibrar la validez de lo bueno, sino en su ejecución, en la vida misma. Tampoco admite que la obligatoriedad de la ética deba estar condicionada por las consecuencias. No cree en las argumentaciones teóricas pues una teoría, frente a otra teoría, puede establecerse con la misma legitimidad.

Ernst Tugendhat (Problemas de ética, Barcelona, 1988) defiende una teoría moral como 'respeto recíproco'. Las reglas morales no se fundamentan como los enunciados o las verdades científicas. No hay *morales* como hay recetas médicas. Para las reglas morales hay que tener en cuenta a los miembros de la comunidad moral y sus sentimientos. Hay que tener razones muy serias para aceptar las limitaciones de la propia libertad que ella comporta. Tugendhat distingue dos niveles de fundamentación: el primero consiste en identificar un criterio racional en el que construir el edificio moral (el principio de imparcialidad de Rawls). Una vez que descubramos el criterio racional será por el que diremos que una regla moral será aquella que nos diga lo que hay que hacer. Para Tugendhat la moral ha de estar asentada en los sentimientos de irritación (cuando alguien observa que se hacen mal las cosas), de indignación (cuando me repercute la mala acción de otro) y de culpa o vergüenza (lo que siento cuando veo como los demás juzgan mi mala acción). Según la teoría de Tugendhat cuando no

cumplimos lo que se nos manda nos caen encima sanciones externas (la indignación de los demás e internas (vergüenza y culpabilidades). La culpabilidad está vinculada a la acción y al yo, y la posibilidad de ser culpable está vinculada a la posibilidad de singularizarse (Birulés, 1999, p. 152). Atendiendo a la moral como respeto recíproco, si no me tomo en serio a mí mismo me incapacito para estimar a los demás. Por eso, argumenta él, lo que distingue a la moralidad de la inmoralidad no es la diferencia entre altruismo y egoísmo, sino entre respetarse (así y a los demás) o seguir los caprichos y los deseos cada instante. La ética de Tugendhat echa tierra por encima de las éticas discursivas y contractuales y defiende la ética como respeto recíproco y la estima mutua. “Reconocer que uno tiene deseos que no es capaz de gobernar suele ser incómodo, porque los conflictos irresueltos de deseos, y también los resueltos a favor de deseos de rango inferior son una mancha en el orgullo racional de los animales humanos” (Valdecantos, 1999, p. 75).

Me he apoyado en Wittgenstein y Tugendhat para señalar que los instrumentos habituales de la ética empresarial no son suficientes para impregnar un auténtico comportamiento ético de las personas que trabajan en la empresa ni tampoco son los instrumentos óptimos para conseguir un alineamiento y compromiso de los valores individuales con los que define la empresa.

El siguiente paso será analizar en profundidad la misión, visión, valores y códigos éticos de las empresas del IBEX 35.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y CÓDIGO ÉTICO EN LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

2.1 Introducción y parámetros del estudio

2.2 Códigos Éticos en las empresas del IBEX 35 (ENERO 2015)

2.2.1 Características generales

2.2.2 Objetivos generales

2.2.3 Fecha de creación, última actualización, títulos de los códigos éticos de las empresas del IBEX 35

2.2.4 Responsable de aplicación de los códigos éticos de las empresas del IBEX 35

2.2.5 Resumen del contenido de los códigos éticos de las empresas del IBEX 35

2.3 Valores de las empresas del IBEX 35

2.4 Misión y visión de las empresas del IBEX 35

2.5 Problemas detectados, algunas conclusiones y muchas preguntas.

2.1 INTRODUCCIÓN Y PARÁMETROS DEL ESTUDIO

Este capítulo tiene como objetivo el análisis de la situación de la ética en las 35 empresas del IBEX 35 a través de sus códigos éticos, sus valores corporativos, la misión y la visión y estudiar la coherencia de su aplicación con los diferentes *stakeholders*. He analizado la misión, visión, los valores y los códigos éticos de las empresas del IBEX 35 con fecha enero 2015.

IBEX 35

El IBEX 35 es el principal índice bursátil de referencia de la bolsa española elaborado por Bolsas y Mercados Españoles (BME). Está formado por las 35 empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE) en las cuatro bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia). Es un índice ponderado por capitalización bursátil; El Ibex 35 se puso en marcha el 14 de enero de 1992

La entrada o salida de valores del índice es decisión de un grupo de expertos denominado Comité Asesor Técnico (CAT). Este comité se reúne para tal fin dos veces al año, normalmente en junio y en diciembre, haciéndose efectivas las modificaciones el primer día hábil de julio y el primer día hábil de enero de cada año. No obstante, pueden celebrarse reuniones extraordinarias ante circunstancias que así lo requieran para modificar la composición del Ibex 35.

Para que un valor forme parte del Ibex 35, se requiere que:

- Su capitalización media sea superior al 0,30 por ciento la del IBEX 35 en el período analizado.

- Que haya sido contratado por lo menos en la tercera parte de las sesiones de ese período.
- No obstante, de no cumplirse dicha condición, la empresa también podría ser elegida para entrar en el índice si estuviese entre los 20 valores con mayor capitalización.

El índice IBEX 35 es el índice compuesto por los 35 valores más líquidos cotizados en el Sistema de Interconexión Bursátil de las cuatro Bolsas Españolas, usado como referente nacional e internacional y subyacente en la contratación de productos derivados. Técnicamente es un índice de precios, ponderado por capitalización y ajustado por el capital flotante de cada compañía integrante del índice. Entre los criterios utilizados para que un valor forme parte del índice IBEX 35, no se tiene en cuenta, en ningún caso, el sector económico al que pertenece el citado valor, ya que el índice IBEX 35 no debe guardar ninguna diversificación sectorial específica en su composición. El índice IBEX 35 es subyacente en la contratación de productos derivados y recoge las 35 empresas más líquidas del mercado español independientemente del sector al que pertenezcan.

DATOS DE INTERÉS

- 1 empresa, MEDIASET no tiene accesible a través de su web el código ético.
- 8 empresas (BME, FERROVIAL, GRIFOLS, IBERDROLA, INDITEX, INDRA, MEDIASET, REPSOL,) no tienen de forma pública la misión..
- 10 empresas (BANKINTER, BME, DÍA, GAMESA, GRIFOLS, INDITEX, MEDIASET, OHL, TÉCNICAS REUNIDAS Y TELEFÓNICA) no tienen de forma pública la visión.

- 11 de las 24 empresas del IBEX 35 que tienen pública su misión, no indican los valores en su misión. (ACCIONA, ACS, AMADEUS, BANKIA, BANKINTER, BBVA, ENAGÁS, OHL, B.POPULAR, REE, TELEFÓNICA)
- 9 de las 25 empresas del IBEX 35 que tienen pública su visión, no integran los valores en su visión (ABENGOA, ACCIONA, ACS, AMADEUS, ENAGÁS, INDRA, JAZZTEL, MAPFRE, B.POPULAR)
- 13 de las 24 empresas del IBEX que tienen pública su misión no ponen el foco en las personas en su misión. (ABENGOA, ACCIONA, ACS, AMADEUS, BANKINTER, BBVA, ENAGÁS, FCC, IAG (IBERIA), JAZZTEL, B.POPULAR, REE, TÉCNICAS REUNIDAS)
- 12 de las 25 empresas del IBEX 35 que tienen pública su visión, no ponen el foco en las personas en su visión. (ABENGOA, ACCIONA, ACS, AMADEUS, BANKIA, CAIXABANK, ENAGÁS, ENDESA, JAZZTEL, MAPFRE, B.POPULAR, B.SABADELL)
- 17 de las 33 empresas del IBEX 35 que tienen publicado su código ético, no tienen incluidos sus valores en el código ético. (ABERTIS, ACCIONA, ACS, AMADEUS, ARCELORMITTAL, BANKINTER, ENAGÁS, ENDESA, FERROVIAL, GAS NATURAL FENOSA, GRIFOLS, IAG (IBERIA), INDITEX, SABADELL, SANTANDER, TÉCNICAS REUNIDAS, TELEFÓNICA)
- 10 de las 34 empresas que tienen publicados los valores, no los tienen definidos ni en su web ni en el código ético. (ABERTIS, ACCIONA, ACS, BANKIA, BANKINTER, ENAGÁS, ENDESA, IAG (IBERIA), INDITEX, POPULAR)

Clasificación por sectores de las empresas del IBEX 35 (enero 2015)

Petróleo y Energía

Abengoa

REPSOL

Endesa

Gas Natural Fenosa

Enagás

Iberdrola

Red Eléctrica de España (REE)

Materiales. Básicos, Industria y Construcción

Arcelormittal

Acciona

FCC

ACS

Ferrovial

OHL

Sacyr

Técnicas Reunidas

Bienes de Consumo

Grifols

Inditex

Servicios

Abertis

Día

IBERIA (IAG)

Mediaset

Gamesa

Servicios Financieros e Inmobiliarios

Bankia

BBVA

Santander

Popular

Bankinter

CaixaBank

MAPFRE

Bolsas y Mercados Españoles

Sabadell

Tecnología y Telecomunicaciones

Amadeus


Indra


Telefónica

Jazztel

RESUMEN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y CÓDIGOS ÉTICOS DE LAS
EMPRESAS DEL IBEX 35


	MISIÓN	VISIÓN	VALORES	CÓDIGO ÉTICO
<p>ABENGOA</p> <p>ABENGOA</p>	<p>Abengoa es una empresa tecnológica que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medioambiente, aportando valor a largo plazo a nuestros accionistas desde una gestión caracterizada por el fomento del espíritu emprendedor, la responsabilidad social, y la transparencia y el rigor en la gestión.</p>	<p>Ser un referente mundial en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible.</p>	<p>Calidad</p> <p>Confidencialidad</p> <p>Integridad</p> <p>Legalidad</p> <p>Rigor Profesional</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.</p>	<p>CÓDIGO DE CONDUCTA</p> <p>http://www.abengoa.es/web/es/gestion_responsable/nuestro_compromiso/codigo_conducta/</p>



<p>ABERTIS</p> 	<p>Ser un operador de referencia en el ámbito de las infraestructuras, mediante sus valores: el diálogo y la colaboración; la confianza en las personas; la proactividad y la responsabilidad; la credibilidad y el servicio al cliente y la eficiencia a través de unos planteamientos básicos.</p>	<p>La visión de Abertis es dar respuesta a las necesidades de infraestructuras al servicio de la movilidad y las telecomunicaciones, armonizando la satisfacción de los clientes, accionistas y trabajadores con el desarrollo de la sociedad</p>	<p>Confianza en las personas Credibilidad Diálogo y la colaboración Eficiencia Proactividad Responsabilidad Servicio al cliente</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y NO ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.abertis.com/MISIÓN-vision-y-valores/var/lang/es/idm/82</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO</p> <p>http://www.abertis.com/dyndata/contentoGeneral/CodigoEtico_Abertis_2015_1.pdf</p>
<p>ACCIONA</p> 	<p>Ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía, agua y servicios; contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de</p>	<p>Nuestra visión es ser capaces de dar respuesta al reto de conseguir un desarrollo sostenible a través de todas nuestras áreas de actividad, para que generaciones actuales y futuras disfrutemos de una vida mejor.</p>	<p>Cuidado de las personas Enfoque a largo plazo Excelencia Honestidad Innovación Liderazgo Orientación al cliente Preocupación por el entorno Responsabilidad social Solidez financiera</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS</p>	<p>CÓDIGO DE CONDUCTA</p> <p>http://www.acciona.com/media/1002790/codigo_conducta_2011.pdf</p>


	valor para nuestros grupos de interés.		EN EL CÓDIGO ÉTICO. LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y NO ESTÁN DEFINIDOS http://www.acciona.com/es/sobre-acciona/MISIÓN-valores/	
ACS 	<p>Perseguir el liderazgo global</p> <p>Posicionándose como uno de los primeros actores en todos aquellos sectores en los que concurre, como un medio para potenciar su competitividad, maximizar la creación de valor en la relación con los clientes y continuar atrayendo talento hacia la organización.</p> <p>Satisfaciendo las necesidades de los clientes, ofreciendo una cartera de productos diversificada, innovando día a día e invirtiendo de forma selectiva para incrementar la oferta de servicios y actividades.</p> <p>Mejorando de forma continuada los estándares de calidad, seguridad y fiabilidad en los servicios que ofrece.</p> <p>Expandiendo la actual base de clientes del Grupo a</p>	<p>Una referencia mundial en la industria de la construcción y del desarrollo de infraestructuras, tanto civiles como industriales. Un grupo que participa en el desarrollo de sectores básicos para la economía. Una empresa comprometida con el progreso económico y social de los países en los que está presente.</p>	<p>Confianza</p> <p>Compromiso</p> <p>Excelencia</p> <p>Integridad</p> <p>Rentabilidad</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y NO ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.grupoacs.com/index.php/es/c/conozcaacs_estrategiacorporativa_valores</p>	<p>CÓDIGO GENERAL DE CONDUCTA</p> <p>http://www.grupoa.es.com/index.php/es/c/responsabilidad_corporativa_etica_y_profesionalidad</p>


	<p>través de un continuo esfuerzo comercial en nuevos mercados.</p> <p>Optimizar la rentabilidad de los recursos</p> <p>Aumentando la eficiencia operativa y financiera, ofreciendo una atractiva rentabilidad a los accionistas del Grupo.</p> <p>Aplicando rigurosos criterios de inversión adecuados a la estrategia de expansión y crecimiento de la compañía.</p> <p>Manteniendo una sólida estructura financiera que facilite la obtención de recursos y permita mantener un bajo coste de los mismos.</p> <p>Promover el crecimiento sostenible</p> <p>Mejorando la sociedad en la que vivimos ayudando a crecer a la economía, generando riqueza por la propia actividad del Grupo ACS que garantiza el bienestar de sus ciudadanos.</p> <p>Respetando el entorno económico, social y medioambiental, innovando en los procedimientos de la compañía y respetando en cada una de sus actividades las recomendaciones de las más importantes</p>			
--	---	--	--	--



	<p>instituciones nacionales e internacionales que investigan al respecto.</p> <p>Actuando como motor económico de creación de empleo estable, digno y justamente retribuido.</p>			
<p>AMADEUS</p> <p>amadeus</p>	<p>La misión de Amadeus España es proveer a ambos a nivel nacional de la tecnología y la red de comunicaciones necesaria que les permite convertir la información sobre un viaje o servicio turístico en una venta al cliente final.</p>	<p>En el sector de los viajes y el turismo, las plataformas GDS conectan a un gran número de proveedores de productos y servicios de viaje con numerosas agencias de viaje a través de las cuales empresas y consumidores pueden adquirir dichos</p>	<p>Asumimos responsabilidades</p> <p>Buscamos la excelencia</p> <p>El cliente es lo primero</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_ES-ES/P%C3%A1gina-</p>	<p>CÓDIGO DE CONDUCTA PROFESIONAL</p> <p>http://www.amadeus.com/msite/corporate_responsibility/annual_reports/2011/es/05-gobierno-corporativo/05-02-conducta-etica-01.html</p>


		<p>productos de viaje.</p> <p>http://www.amadeus.com/msite/investors/quarterly_financial_info/annual_reports/2011/es/03-vision-general-de-amadeus/03-01-distribucion-01.html</p>	<p>inicial-de-Amadeus/Portada/Amadeus/Valores/1259071607784-Page-AMAD_DetailPpal</p>	
<p>ARCELORMITTAL</p> 	<p>Nuestro trabajo está basado en lo que creemos que es bueno para nosotros y para quienes nos rodean. Nuestros valores están arraigados en la labor cotidiana y están presentes en cada una de nuestras decisiones, representando fielmente la actitud con la que deseamos trabajar. Dichos valores son producto de la experiencia adquirida luego de 70 años de desarrollo sostenido. Son, además, convicciones en las que basamos nuestras</p>	<p>Consolidar nuestro liderazgo en el mercado y mantener una presencia sostenida y focalizada a nivel internacional: Superando las expectativas de nuestros clientes, Contribuyendo a la realización personal de nuestra gente, Aumentando el rendimiento económico de nuestros inversores, Desarrollando relaciones sostenibles con nuestros proveedores y; Colaborando con el desarrollo de nuestra</p>	<p>Calidad</p> <p>Liderazgo</p> <p>Sostenibilidad</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://spain.arcelormittal.com/who-we-are/steel-making-process.aspx</p>	<p>CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIA</p> <p>http://spain.arcelormittal.com/~media/Files/A/ArcelorMittal-Espanol/Politicassode%20of%20business%20conduct_S.P.pdf</p>



	acciones, decisiones y metodologías laborales.	comunidad.		
BANKIA 	<p>Prestar un servicio eficiente y de gran calidad a nuestros clientes.</p> <p>Retribuir a nuestros accionistas de forma competitiva.</p> <p>Realizar una aportación positiva a las finanzas públicas.</p> <p>Proporcionar desarrollo profesional a nuestros empleados.</p> <p>Contribuir a la mejora de calificación y percepción por los mercados del sistema financiero.</p>	<p>Trabajamos desde los principios para poner la mejor banca a tu servicio</p>	<p>Cercanía</p> <p>Compromiso</p> <p>Integridad</p> <p>Orientación al logro</p> <p>Profesionalidad</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y NO ESTÁN DEFINIDOS.</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA</p> <p>http://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120924/gobierno-corporativo/codigo-etico-y-de-conducta.pdf</p>
BANKINTER 	<p>Crear valor en el largo plazo para accionistas, clientes, empleados y la sociedad en general</p>	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>Agilidad</p> <p>Entusiasmo</p> <p>Integridad</p> <p>Originalidad</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y NO ESTÁN</p>	<p>CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL DEL GRUPO BANKINTER</p> <p>https://docs.bankinter.com/stf/web_corporativa/cumplimiento_normativo/codigos_internos/codigo_etica_profesional_grupo_bankinter_2013.pdf</p>


			DEFINIDOS https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/sobre_bankinter/marca/nuestros_valores	
BBVA 	BBVA es un Grupo global de servicios financieros cuyo principal compromiso es aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable y sostenido a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente.	En BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas. La Visión nace en 2003 y cada palabra tiene su razón de ser. Decimos “BBVA, trabajamos”- en primera persona del plural- porque BBVA no es otra cosa que todas las personas que formamos parte del Grupo. Hablamos de futuro porque lo que la sociedad espera de un banco es que les ayude a construir un futuro mejor: una jubilación tranquila, unos buenos estudios para sus hijos, la posibilidad de poner en marcha un negocio...	Los siete principios corporativos son: El cliente como centro de nuestro negocio. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad. El equipo como artífice de la generación de valor. El estilo de gestión como generador de entusiasmo. El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad. La innovación como palanca de progreso. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo. LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO	CÓDIGO DE CONDUCTA DE BBVA http://www.bbva.com/TLBB/fbinesp//VEXT-BBVA-Co_digo_de_Conducta_2015_tcm904-527354.pdf



		<p>Toda la actividad del Grupo está encaminada a crear futuro para los <i>stakeholders</i>, entendiendo futuro en términos positivos y sostenibles. Futuro es un mañana mejor.</p> <p>La Visión tiene importantes implicaciones en el modelo de negocio, la cultura corporativa, el comportamiento de los empleados y la comunicación en todas sus dimensiones.</p>	<p>ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.</p>	
<p>BME</p> 	NO ESTÁ PUBLICADA	NO ESTÁ PUBLICADA	NO ESTÁN PUBLICADOS	<p>REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA DE BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, SOCIEDAD HOLDING DE MERCADOS Y SISTEMAS FINANCIEROS, S.A.</p> <p>https://www.bolsasymercados.es/asp/doc.asp?id=esp&doc</p>

				=/esp/inf_legal/gob ierno/juntageneral/ 2011/Doc.34_Es.pd f
CAIXABANK 	<p>La misión del Grupo es satisfacer íntegramente las necesidades financieras del mayor número de clientes mediante una oferta de productos adecuada y completa y una excelente calidad de servicio, con el compromiso de aportar valor a clientes, accionistas, empleados y al conjunto de la sociedad.</p>	<p>Nuestra visión es ser el grupo financiero líder en España, con vocación global, reconocido por su responsabilidad social, calidad de servicio, solidez financiera y capacidad de innovación.</p>	<p>Calidad Confianza Compromiso social</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO Y PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN DE CAIXABANK</p> <p>http://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Info_corporativa/CABK_Codigo_Etico_CAST.pdf</p>
DÍA 	<p>Ofrecer a los consumidores soluciones a sus necesidades de alimentación y productos de gran consumo desde un compromiso único en el mercado con la</p>	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>Cliente Eficacia Equipo Iniciativa Respeto</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO</p> <p>http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20130103/codigo-etico/codigo-etico1.pdf</p>



	calidad y el precio, satisfaciendo, además, a las personas que trabajan en DÍA, proveedores y accionistas, así como a la sociedad en la que desarrollamos nuestra actividad.		ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.	
ENAGÁS 	Desarrollar y gestionar infraestructuras de gas en un contexto global, de manera segura, eficiente y sostenible; cumpliendo responsablemente con la regulación vigente y contribuyendo a la garantía de suministro, en particular, como Gestor Técnico del Sistema en España; aportando, además, nuestra experiencia, conocimiento y mejores prácticas, con el objetivo de crear valor para nuestros grupos de interés.	Ser referentes a nivel nacional e internacional en el desarrollo y gestión de infraestructuras de gas, impulsando su uso a través de la presentación de servicios innovadores que contribuyan al desarrollo sostenible.	<p>Eficiencia</p> <p>Innovación</p> <p>Integridad</p> <p>Seguridad</p> <p>Sostenibilidad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Transparencia</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y NO ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.enagas.es/enagas/es/QuienesSomos/MISIÓNYValores</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO DEL GRUPO ENAGÁS</p> <p>http://www.enagas.es/stfls/ENAGAS/Documentos/C%C3%B3digo%20C3%89tico%20Grupo%20Enag%C3%A1s_2702.pdf</p>

<p>ENDESA</p> 	<p>Maximizar el valor de la inversión de sus accionistas.</p> <p>Servir a sus mercados superando las expectativas de sus clientes.</p> <p>Contribuir al desarrollo y realización de sus empleados.</p>	<p>Ser un operador del negocio energético y de servicios conexos, centrado en la electricidad.</p> <p>Una compañía responsable, eficiente y competitiva, comprometida con la seguridad, la salud y el medioambiente.</p> <p>Una empresa preparada para competir globalmente.</p>	<p>Comunidad y medio ambiente</p> <p>Conducta ética</p> <p>Innovación</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Personas</p> <p>Seguridad y Salud</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.endesa.com/es/conoceendesa/nuestraestrategia/VisionMISIONyValores</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO</p> <p>http://www.endesa.com/ES/ACCIONISTAS/GOBIERNOCORP/Codigo%20Etico/codigo_etico_04.pdf</p>
<p>FCC</p> 	<p>La creación de valor para la sociedad y para nuestros accionistas proporcionando la gestión y servicios necesarios para diseñar, construir y explotar infraestructuras y dar servicios que contribuyan de un modo eficiente,</p>	<p>FCC Construcción quiere ser la empresa de construcción de referencia a nivel internacional en la prestación de soluciones orientadas al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible.</p> <p>Queremos ser una empresa diversificada</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Hacer las cosas bien</p> <p>Integridad</p> <p>Proximidad</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO DEL GRUPO FCC</p> <p>http://www.fcc.es/fccweb/wcm/idc/grouppublic/document/mda_w/mdi4/~edisp/csc/p041401.pdf</p>

	sostenible y seguro al bienestar de las personas.	e integrada, comprometida con sus empleados y admirada por su capacidad de crear valor y de innovar para dar respuesta a las nuevas necesidades sociales.		
FERROVIAL 	NO ESTÁ PUBLICADA	<p>La Visión de Ferrovial da respuesta a tres preguntas sobre su actividad:</p> <p>¿Por qué? Mejoramos el futuro mediante el desarrollo y la operación de infraestructuras y ciudades sostenibles.</p> <p>¿Qué? Creando valor para la sociedad y para nuestros clientes, inversores y empleados.</p> <p>¿Cómo?</p> <p>Comprometidos con los más altos niveles de excelencia operativa e innovación.</p>	<p>Colaboración</p> <p>Excelencia</p> <p>Innovación</p> <p>Integridad</p> <p>Respeto</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.ferrovial.com/es/compania/vision-y-valores/</p>	<p>CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL DE FERROVIAL</p> <p>http://www.ferrovial.com/wp-content/uploads/2014/08/Codigo-Etico-Ferrovial.pdf</p>




<p>GAMESA</p> 	<p>Gamesa cuenta con un modelo de negocio único que genera valor entre sus accionistas, empleados, proveedores, clientes y las comunidades en las que desarrolla su actividad, a la vez que procura respetar, mejorar y preservar el entorno.</p>	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>Excelencia Innovación Respeto y sostenibilidad Trabajo en equipo</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.</p>	<p>Código de Conducta de Gamesa Corporación Tecnológica, S.A. y de su Grupo de Sociedades (texto revisado aprobado por el Consejo de Administración en fecha de 10 de noviembre de 2011)</p> <p>http://www.gamesa.corp.com/recursos/doc/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/reglamentos-estatutos/codigo-conducta.pdf</p>
<p>GAS NATURAL FENOSA</p> 	<p>La Misión de Gas Natural Fenosa es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a nuestros clientes servicios y productos de calidad respetuosos</p>	<p>La Visión es ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus</p>	<p>Compromiso con los resultados Integridad Interés por las personas Orientación al cliente Responsabilidad social Sostenibilidad</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO</p> <p>http://www.gasnaturalfenosa.com/servicio/ficheros/1297145324694/CE_CAS_T_nov_2014_acc.pdf</p>

	<p>con el medio ambiente, a nuestros accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.</p>	<p>clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a nuestros empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.</p>	<p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.gasnaturalfenosa.com/es/la+compania/1285338472733/quienes+somos.html</p>	
<p>GRIFOLS</p> <p>GRIFOLS</p>	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>Compromiso</p> <p>Esfuerzo</p> <p>Innovación y mejora</p> <p>Orgullo</p> <p>Seguridad</p> <p>Superación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.grifols.es/es/web/international/working-at-grifols/the-grifols-spirit</p>	<p>CÓDIGO DE CONDUCTA</p> <p>http://www.grifols.com/documents/10180/4134848/grifols-codigo-de-conducta/5f3d67f7-842b-498d-bd5b-3cc3c5f53469</p>


<p>IAG (IBERIA)</p> 	<p>Ofrecer servicios de transporte aéreo, aeroportuarios y de mantenimiento de aeronaves que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y creen valor económico y social de manera sostenible</p>	<p>Queremos ser líderes en satisfacción del cliente, innovación y rentabilidad económica y social: Percibida como líder en el mercado doméstico, europeo e iberoamericano. Preferida por el cliente por la mejor relación posible entre precio y calidad de servicio. Distinguida por el accionista por su rentabilidad sostenida. Reconocida por su transparencia, compromiso social y medioambiental. Deseada por las personas para su desarrollo profesional.</p>	<p>Adaptación al cambio Compromiso social Creación de valor Enfoque al cliente Excelencia en la gestión Importancia de las personas Innovación Liderazgo Mejora continua Protección del medio ambiente Trabajo en equipo</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO. LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y NO ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>https://grupo.iberia.es/porta/site/WebCorporativa/menuitem.9f6f76b37fbac6bd5c3bd55cf34e51ca</p>	<p>CÓDIGO GENERAL DE CONDUCTA DEL GRUPO IBERIA</p> <p>https://grupo.iberia.es/content/Grupolb/eria/RSC/Compro-misos%20%C3%A9ticos/IB%20C%C3%B3digo%20General%20de%20Conducta%20Español.pdf</p>
<p>IBERDROLA</p> 	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>Queremos ser la Compañía Energética Global preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida, la seguridad de</p>	<p>Ética y Responsabilidad corporativa Orientación al cliente Respeto por el medio ambiente Resultados económicos Seguridad y fiabilidad Sentido de pertenencia</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO</p> <p>https://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/normascodigoiberdrola.pdf</p>


		las personas y del suministro, el cuidado del medio ambiente y la orientación al cliente	y confianza LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.	(El consejero delegado tiene otro código ético https://www.iberdrola.es/webibid/gc/prod/es/doc/normascodigoetico.pdf)
INDITEX INDITEX	NO ESTÁ PUBLICADA	NO ESTÁ PUBLICADA	Autoexigencia Inconformismo Innovación Obsesión por el cliente Trabajo en Equipo LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO. LOS VALORES ESTÁN EN LA MEMORIA ANUAL Y NO ESTÁN DEFINIDOS https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Inditex_+Memoria_Anuar_2014_web.pdf/5bef1508-9aa7-49df-80d5-5b46f4295ac6	CÓDIGO DE CONDUCTA Y PRÁCTICAS RESPONSABLES GRUPO INDITEX https://www.inditex.com/documents/10279/88163/Codigo-de-conducta-y-practicas-responsables.pdf/79fc6e30-b94e-435a-957c-4e5b20f7f65d


<p>INDRA</p> 	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>La visión de Indra es ser una empresa innovadora y del conocimiento en las relaciones con nuestros públicos internos y externos (accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc.), así como con las instituciones que lo cultivan y desarrollan, y las comunidades con las que actúan.</p>	<p>Determinación Originalidad Rigor Sensibilidad</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA PROFESIONAL</p> <p>http://www.indracompany.com/noticia/nuevo-codigo-etico-y-de-conducta-profesional</p>
<p>JAZZTEL</p> 	<p>Crece rápida y consistentemente en el mercado de telecomunicaciones residencial, de empresas y mayorista, innovando continuamente, brindando a nuestros clientes una atención y un servicio excelentes.</p>	<p>Ser la mejor alternativa para la oferta de servicios de telecomunicaciones para los hogares y empresas españolas, desde una relación con el cliente cercana y resolutoria, ofreciendo las soluciones más innovadoras a los precios más competitivos del mercado.</p>	<p>Equipo Escucha Innovación Rigor Servicio Transparencia Velocidad</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.</p>	<p>CÓDIGO DE CONDUCTA</p> <p>http://documentos.jazztel.com/documentos/10156/da399306-2ec1-46c8-af3c-25399261415d</p>


MAPFRE  MAPFRE	<p>Es un equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y sociedad.</p>	<p>Quiere ser la aseguradora global de confianza</p>	<p>Equipo comprometido</p> <p>Innovación para el liderazgo</p> <p>Integridad</p> <p>Solvencia</p> <p>Vocación de servicio</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA</p> <p>http://www.mapfre-grupo.com/ccm/content/documentos/corporativo/ficheros/Codigo-Etico-Conducta.pdf</p>
MEDIASET 	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>Excelencia</p> <p>Innovación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Responsabilidad Social</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.rhempleo.telecinco.es/detallecontenido/candidato/idnoticia/569%20/</p>	<p>NO ESTÁ PUBLICADO</p>
OHL 	<p>Creación de valor en condiciones de sostenibilidad económica, social y medioambiental de acuerdo con los</p>	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>Calidad comprometida</p> <p>Creación de valor</p> <p>Espíritu de superación</p> <p>Ética profesional</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO</p> <p>http://www.ohlcom-promiso.com/media/300450/Codigo-%C3%89tico-ESPpdf.pdf</p>

	intereses concretos de los inversores, clientes y equipo humano que componen el Grupo.		<p>Innovación</p> <p>Respeto al medio ambiente</p> <p>Seguridad</p> <p>Transparencia</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.</p>	
<p>POPULAR</p> <p>Popular</p>	Ser un grupo económico excelente, íntegro y responsable en la prestación de servicios financieros y en la creación de valor sostenible para el accionista.	Ser un banco de clientes, especializado en PYMEs, capaz de aportar soluciones ajustadas a cada necesidad.	<p>Calidad de servicio</p> <p>Cercanía</p> <p>Compromiso</p> <p>Eficiencia</p> <p>Integridad</p> <p>Rigor</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y NO ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.grupobanco.com/ES/RESPONSABILIDADCORPORATIVA/POLITICAS/COMPROMISOS/Paginas/inicio.aspx</p>	<p>CÓDIGO DE CONDUCTA</p> <p>http://www.grupobancopopular.com/ES/ResponsabilidadCorporativa/Documentacion/Documentos/C%C3%B3digo%20de%20conducta%20GBP.pdf</p>

<p>REE</p> 	<p>La misión de Red Eléctrica es asegurar el correcto funcionamiento del sistema eléctrico español y garantizar en todo momento la continuidad y seguridad del suministro eléctrico</p>	<p>Nuestra visión es la de ser una empresa líder en el transporte y la operación de redes eléctricas en alta tensión, reconocida en todo el mundo por ofrecer un servicio de máxima calidad, realizar una gestión ética y responsable, mantener un firme compromiso con el desarrollo sostenible y generar valor para todos nuestros grupos de interés.</p>	<p>Conciencia medioambiental Confiabilidad Liderazgo y creatividad Respeto Responsabilidad</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.</p>	<p>CÓDIGO ÉTICO: valores y compromisos</p> <p>http://www.ree.es/sites/default/files/03_GOBIERNO_CORPORATIVO/Documentos/C%C3%B3digo%20%C3%A9tico%202013.pdf</p>
<p>REPSOL</p> 	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>Ser una empresa global que busca el bienestar de las personas y se anticipa en la construcción de un futuro mejor a través del desarrollo de energías inteligentes. Para materializar esta visión es fundamental el papel de las personas que forman</p>	<p>Flexibilidad Innovación Integridad Responsabilidad Transparencia</p> <p>LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.</p>	<p>NORMA DE ÉTICA Y CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS DE REPSOL</p> <p>http://www.repsol.com/imagenes/es_es/Repsol-Norma-etica-conducta_tcm7-127560.pdf</p>

		<p>Repsol, tomando siempre como referencia nuestros valores de integridad, responsabilidad, transparencia, flexibilidad e innovación, que deben servirnos de guía para todas nuestras decisiones y actuaciones.</p>		
<p>SABADELL</p> 	<p>Ser un banco que piensa, decide y actúa priorizando el largo plazo.</p> <p>Priorizar el largo plazo en las relaciones con las personas y con la sociedad en general condiciona la toma de decisiones y cómo estas se comunican.</p> <p>Priorizar el largo plazo implica qué actuaciones deben hacerse, de qué forma hacerlas, y también qué actuaciones no</p>	<p>Ofrecer las mejores soluciones bancarias y financieras a los clientes.</p>	<p>Adaptabilidad</p> <p>Austeridad</p> <p>Ética y Responsabilidad social corporativa</p> <p>Innovación</p> <p>Orientación comercial</p> <p>Profesionalidad</p> <p>Proximidad</p> <p>Prudencia</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Voluntad de servicio</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES</p>	<p>CÓDIGO DE CONDUCTA DEL GRUPO BANCO SABADELL</p> <p>https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/PDF/ES_CODIGO_CONDUCTA_CODIGO_GENERAL_DE_CONDUCTA.PDF</p>

	tienen cabida.		ESTÁN EN LA WEB Y ESTÁN DEFINIDOS https://www.google.es/ url?sa=t&rct=j&q=&esr c=s&source=web&cd= 1&cad=rja&uact=8&ve d=0CCAQFjAAahUKE wifoYfAi6bIAhWKuB oKHWViCzM&url=htt ps%3A%2F%2Fwww.g rubancsabadell.com% 2Fg3repository%2FPD F%2FES_RSC_MISIÓ NYVALORES_2008_ MISIÓN__VISION_Y_ VALORES.PDF&usg= AFQjCNFDzozdtMPbT P15j- FEUtQL2L9iog&bvm= bv.104317490,d.d2s	
SACYR 	Desarrollar proyectos complejos de infraestructuras y servicios que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, ofrezcan oportunidades de desarrollo personal y profesional a nuestros empleados y generen valor para nuestros	Ser un Grupo líder con vocación internacional y de referencia que desarrolle proyectos innovadores de alto valor, que crezca de forma rentable y sostenida, ofreciendo oportunidades de empleo de calidad para nuestros empleados, siendo respetuoso con el	Adaptabilidad Espíritu de equipo Excelencia Innovación Integridad LOS VALORES ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO Y ESTÁN DEFINIDOS.	CÓDIGO DE CONDUCTA DEL GRUPO SACYR http://www.sacyr.c om/es_es/images/N uevo%20C%C3%B 3digo%20de%20C onducta%20del%2 0Grupo%20Sacyr_t cm29-21352.pdf

	clientes, socios y accionistas.	medioambiente.		
SANTANDER 	<p>Ayudar a las personas y a las empresas a progresar</p>	<p>Nuestra visión es convertirnos en el mejor banco comercial, ganándonos la confianza de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad en general.</p>	<p>Justo</p> <p>Personal</p> <p>Sencillo</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Cultura-corporativa.html?wpid=1278701177014</p>	<p>CÓDIGO</p> <p>GENERAL DE CONDUCTA</p> <p>http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadname1=content-type&blobheadname2=Content-Disposition&blobheadname3=appID&blobheadvalue1=application%2Fpdf&blobheadvalue2=inline%3Bfilename%3D837%5C944%5CC%3Bdiagonal+General+de+Conducta.pdf&blobheadvalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278690289058&ssbinary=true</p>
	<p>Nuestra misión es marcar la diferencia dentro de nuestra industria y crear valor para la</p>	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>Compromiso</p> <p>Entusiasmo por grandes retos</p> <p>Espacio para el desarrollo</p> <p>Sentimiento de Equipo</p>	<p>REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA EN LOS</p>

<p>TÉCNICAS REUNIDAS</p>  <p>TECNICAS REUNIDAS</p>	<p>sociedad a la que servimos</p>		<p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.tecnicasreunidas.es/es/recursos-humanos/tr-en-valor/</p>	<p>MERCADOS DE VALORES DE TÉCNICAS REUNIDAS</p> <p>http://www.tecnicasreunidas.es/recursos/doc/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/reglamento-interno-de-conducta.pdf</p>
<p>TELEFÓNICA</p> 	<p>Estamos viviendo una revolución social y económica sin precedentes en la historia de la humanidad, provocada por las posibilidades que abre la tecnología a las personas.</p> <p>Nuestra misión es acercar estas opciones a todas las empresas y personas, de manera que puedan vivir mejor, hacer</p>	<p>NO ESTÁ PUBLICADA</p>	<p>Deliver</p> <p>Discover</p> <p>Disrupt</p> <p>LOS VALORES NO ESTÁN INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO.</p> <p>LOS VALORES ESTÁN EN LA WEB Y ESTÁN DEFINIDOS</p> <p>http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/strategy/mission-values.shtml</p>	<p>EL CÓDIGO ÉTICO DE TELEFÓNICA_ NUESTROS PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN</p> <p>http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/wp-content/uploads/2015/07/AF-PDA-Principios-Actuacion.pdf</p>

	más cosas y ser más.			
--	-------------------------	--	--	--

2.2 CÓDIGOS ÉTICOS EN LAS EMPRESAS DEL IBEX 35 (ENERO 2015)

El código ético lo defino como el conjunto de reglas o preceptos sobre cualquier materia, en este caso la conducta ética de las personas que trabajan en una empresa. Representan el conjunto de principios, compromisos y responsabilidades y establece pautas generales de actuación y comportamiento. Unas líneas generales a las que podamos remitirnos en aquellos casos en los que no sepamos cuál es la forma de proceder más correcta.

En el libro de Antonio Argandoña (1994), lo define como: “un documento que en una entidad – una empresa, una asociación empresarial, o cualquier otra organización – establece unos principios o valores de carácter éticos que desea poner en práctica dentro de ella misma – es decir, con sus propietarios, directivos o empleados- o hacia el exterior – con sus clientes, proveedores, comunidad local, etc. – así como unas reglas de actuación acordes con esos principios que, de acuerdo con la ley o más allá de ella, la organización se propone cumplir y que se convierten, por tanto, en “ley” para ella, y para sus directivos y empleados” (Argandoña, 2009, p. 49).

Los códigos éticos guían el funcionamiento ético de la empresa, orientan la conducta de todos los empleados y de sus relaciones con todos los interlocutores definidos y forman parte de su cultura corporativa.

Para las empresas del IBEX 35 analizadas en la muestra no es obligatorio *expresamente* por ley ni tener el código ético ni publicarlo. Pero sí recomendable, y como es un mecanismo de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial, acaba siendo necesario o la única forma de conseguir ese “control” de la conducta. Frente a lo que establece la normativa, es recomendable tener el código ético porque lo normal es que los códigos éticos formen parte de los sistemas de Corporate Compliance ⁵ dentro de los protocolos de prevención de delitos (como atenuantes en caso de responsabilidad penal de las personas “jurídicas” por conductas ilícitas de los trabajadores o administradores de las empresas).

PUBLICACIÓN DE CÓDIGO ÉTICO

No es obligatorio tampoco publicar literalmente el texto del código. De hecho no suelen hacerlo. Pero sí es recomendable que se publique información sobre el modelo de Corporate Compliance que se tiene en la empresa. Ya no solo de cara a los trabajadores, sino de cara a todos los *stakeholders* (por ejemplo inversores o proveedores...)

En caso de empresas públicas cotizadas y en el marco de la ley de transparencia⁶ también es aconsejable publicar al menos que se tiene código aunque no se publique el texto íntegro del mismo. Sí es recomendación en el Código de Buen Gobierno de las cotizadas de la CNMV apartado III.3.5 La responsabilidad social corporativa).

Recomendación 54

Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o

⁵ En <http://es.slideshare.net/pfsggrupo/presentacion-corporate-compliance-share>. Las políticas de Corporate Compliance son sistemas de supervisión y control del cumplimiento normativo que afectan a las empresas que operan en el tráfico mercantil. Su finalidad es que todos los agentes de la empresa asuman los valores que esta define de modo tal que se instaure entre los mismos una cultura de respeto a la legalidad penal

⁶ Ley 19/2013 del 9 de diciembre sobre la transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno (BOE-A-2013-12887).

compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:

- a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.
- b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.
- c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.
- d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.
- e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.
- f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
- g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Recomendación 55

Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

Fuente: Código del Buen Gobierno de la CNMV (pp. 45-46)⁷

⁷ Disponible en http://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf

Los principios de actuación definidos en los códigos éticos deben hacer referencia a todo aquello que da origen a todo lo demás, es decir, a la estrategia, a la misión de la compañía, a su visión y a los valores corporativos. Son los elementos constitutivos más simples. La mayoría de los Códigos éticos están basados en los principios éticos de integridad, honestidad, respeto y transparencia, manteniendo en todo momento un comportamiento basado en la buena fe.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS CÓDIGOS ÉTICOS

Los códigos éticos analizados son de obligado cumplimiento para todas las personas que trabajan en la empresa. Las últimas versiones de los Códigos éticos amplían el cumplimiento de los mismos a todos sus *stakeholders*: accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, profesionales externos y cualquier representante de las mismas.

Los códigos éticos se pueden clasificar en 3 tipos:

- Declaraciones de valores o principios, definen los valores corporativos de forma muy generalista. Son enunciados en positivos y su acatamiento es de carácter voluntario.
- Códigos de conducta: establecen pautas de actuación para una serie de comportamientos. Incluyen una serie de comportamientos que están prohibidos e incluyen tanto el proceso sancionador como el tipo de agentes a los que van dirigidos. Están orientados a regular la conducta de los empleados (conflictos de intereses, confidencialidad...)

- Códigos de buenas prácticas: están orientados al comportamiento de las organizaciones profesionales tipos abogados, auditores...)

Tipos de documentos formales de ética corporativa⁸

DOCUMENTO	ORIGEN	OBJETIVO	FUNCIÓN
Declaración de valores	Fundadores, consensuado	Expresar los valores corporativos	Definición de la identidad corporativa
Códigos de conducta corporativos	Consensuado (bajo el impulso de la dirección)	Regular las conductas de los miembros	Implantación coherente de los valores
Políticas	Dirección	Señalar los objetivos	Estratégica
Normas armonizadas	Organizaciones o entidades normalizadoras, organismos públicos	Implantar sistemas de gestión	Garantía frente a terceros

Grafico visiones de los códigos éticos⁹

CÓDIGO ÉTICO	FUNCIÓN PRINCIPAL	TIPO DE OBLIGACIÓN	FORMA DE ADHESIÓN
MARCO DE REFERENCIA	Expresiva: mostrar la cultura corporativa	Condicional: si el destinatario se identifica con la organización, se sentirá obligado	Variable: depende del nivel de adhesión a la organización
INSTRUMENTO DE CONTROL	Control: dirigir eficazmente las conductas	Condicional: si la organización posee mecanismos sancionadores eficaces, el destinatario se sentirá obligado	Variable: depende de la percepción del poder de la organización

⁸ Francés Gómez, Pedro, **Códigos éticos en los negocios : creación y aplicación en empresas e instituciones** Madrid : Pirámide, [2003], p.44

⁹ Francés Gómez, Pedro, **Códigos éticos en los negocios : creación y aplicación en empresas e instituciones** Madrid : Pirámide, [2003], p.120

PARTE DE LA MORALIDAD	Ética: ayudar a que	Incondicional: el destinatario	Independiente del poder
	todos actúen correcta y virtuosamente	debe interiorizar las normas hasta hacerlas “partes de su carácter”.	de la organización o de la adhesión personal a la misma

Francés y Velayos, 2003, p. 120

Los códigos éticos presentan la siguiente estructura:

- i. Carta del presidente, Consejero delegado o persona representativa, presentado “las virtudes” del código
- ii. Misión
- iii. Principales contenidos:
 - a. Cumplimiento de la ley
 - b. Relaciones con los diferentes agentes (proveedores, clientes, administraciones públicas, empleados...)
 - c. Relaciones con los partidos políticos
 - d. Políticas de aceptación de regalos
 - e. Información de la empresa, confidencialidad de la información
 - f. Conflictos de intereses
 - g. Medio ambiente
 - h. Promociones y políticas de contratación y selección
 - i. Diversidad, discriminación y conciliación
 - j. Derechos humanos
 - k. Procedimientos y sanciones
- iv. Canales de tramitación de infracciones de las conductas registradas en el código
- v. Responsable de la sanción

Según las tres visiones de los códigos éticos de Pedro Francés, el enfoque de los códigos éticos desde un punto de vista normativo como instrumentos de control legal y como frenos de conductas delictivas, les convierte en instrumentos más legales que éticos. El estudio que he realizado de los códigos éticos se centra en el análisis de los comportamientos éticos, si quedan reflejados en los mismos, si es suficiente conocer los principios de actuación para cumplirlos y su coherencia con todos los *stakeholders*.

Las características formales habituales de los códigos éticos son: (Francés y Velayos, 2003, p. 110):

- Estar escritas en un lenguaje claro
- Deber ser consistentes
- Son específicos para cada organización
- Deben elaborarse con participación de los interesados
- Tienen que ser revisables
- Han de poder ser implantados
- Han de centrarse en los procedimientos más que en los objetivos concretos

2.2.2 OBJETIVOS GENERALES DE LOS CÓDIGOS ÉTICOS DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

A continuación realizo un resumen genérico de los objetivos de los códigos éticos de las 35 empresas del IBEX 35 analizadas:

1. Conseguir el **éxito continuado**, de una forma sostenible y perdurable en el tiempo.
2. Conseguir la **honradez, integridad y el buen juicio** de los empleados. Promover la sinceridad, la equidad, la veracidad, el cumplimiento de los compromisos, la libre competencia y la transparencia. Ejercer las actividades con honradez, integridad y de acuerdo con las leyes. Mantener un comportamiento intachable, necesariamente alineado con la rectitud, la honestidad y el respeto a los compromisos asumidos con terceros. Ajustar en todo momento la actuación a los principios de lealtad y buena fe. Desarrollo profesional.
3. **Reputación**, prestigio de la empresa. Todas las personas deben poner el máximo cuidado en preservar la imagen y reputación de la empresa de la que forman parte en todas sus actuaciones profesionales. En cualquier medio, deberán velar por el uso correcto y adecuado de la imagen de la empresa. Una sólida reputación gracias a la dilatada experiencia y a un equipo técnico, solvente y leal, comprometido con los valores y el saber hacer que conforman la cultura.
4. **Corrupción**: Promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatirla de manera más eficaz. Establecer barrera para el cohecho y el tráfico de influencias.
5. Resolver los conflictos de intereses reales o posibles entre las **relaciones profesionales y personales**.

6. Exigir la **comunicación interna y externa** plena, justa, precisa, puntual e inteligible, siempre a cargo de las personas responsables de la misma.
7. **Confidencialidad**: Exige el máximo nivel de confidencialidad.
8. **Justicia**: trato justo dentro y fuera de la empresa. Todos los empleados tienen la obligación de tratar de forma justa y respetuosa a sus compañeros, a sus superiores y a sus subordinados.
9. **Igualdad y no discriminación**: Garantizar la igualdad de oportunidades y prácticas no discriminatorias. La relación entre las personas se debe guiar por el respeto mutuo, integridad, transparencia, y confianza, así como por conductas que garanticen la dignidad personal de todas ellas. Promover el desarrollo profesional y personal de todos los empleados asegurando la igualdad de oportunidades. La selección y promoción de los empleados se fundamenta en los criterios objetivos de mérito y capacidad. Promover la no discriminación por razón de raza, color, nacionalidad, origen social, edad, sexo, estado civil, orientación sexual, ideología, opiniones políticas, religión o cualquier otra condición personal, física o social de sus profesionales, así como la igualdad de oportunidades entre ellos. La igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación, a la promoción de profesionales y a las condiciones de trabajo, así como al acceso a bienes y servicios y su suministro. Rechazar cualquier manifestación de violencia, de acoso físico, sexual, psicológico, moral u otros, de abuso de autoridad en el trabajo y cualesquiera otras conductas que generen un entorno intimidatorio u ofensivo para los derechos personales de los profesionales.
10. **Conciliación**: Promover un ambiente de trabajo compatible con el desarrollo personal, colaborando con las personas a cargo para conciliar de la mejor

manera posible los compromisos laborales con las responsabilidades familiares y necesidades personales.

11. **Equilibrio ambiental:** desarrollar y promover leyes y reglamentaciones equitativas que protejan el medio ambiente. El respeto al medio ambiente, promover el ahorro de energía. Patrocinar proyectos de investigación y desarrollo que fomenten la protección del medio ambiente. Biodiversidad y la gestión sostenible de los recursos naturales.
12. **Responsabilidad:** Contribuir al desarrollo social y económico en los países donde se opera mediante la innovación, el desarrollo tecnológico, la utilización eficaz y responsable de recursos, manteniendo un comportamiento responsable e íntegro. Actuar de forma proactiva, eficiente y enfocada a la excelencia, la calidad y la voluntad de servicio.
13. **Derechos Humanos:** compromiso y vinculación con los derechos humanos y laborales reconocidos en la legislación nacional e internacional y con los principios en los que se basan el Pacto mundial de Naciones Unidas, las Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales. Vinculación a la esfera de los derechos humanos de Naciones Unidas, las Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales, la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social y la Política social de la Organización Internacional del Trabajo, así como los documentos o textos que puedan sustituir o complementar a los anteriormente referidos. Total rechazo al trabajo infantil y al trabajo forzoso u obligatorio y se comprometen a respetar la libertad de asociación y negociación colectiva, así como los derechos de las minorías étnicas y de los pueblos indígenas en los lugares donde desarrolle su actividad.

14. **Crear buen ambiente de trabajo.** Potenciar actitudes optimistas versus pesimistas.
15. **Legalidad:** Conocer y cumplir las normas de carácter general reguladoras de las actividades de la empresa, así como las de régimen interno relativas a tales actividades.
16. **Transparencia:** Difundir información adecuada y fiel, ofreciendo una información veraz y contrastable, tanto interna como externamente.
17. **Compromiso social y mecenazgo:** compromiso compartido para la creación de valor económico y social, respetando el medio ambiente y teniendo siempre en cuenta las expectativas de los grupos de interés.
18. **Derecho a la intimidad.** datos de carácter personal, médicos y económicos.
19. **Profesionalidad:** La profesionalidad se entiende como la actitud proactiva dirigida a la excelencia en el desempeño.
20. Respeto a la **libre competencia** y comportamiento en el mercado.

2.2.3 FECHA DE CREACIÓN, ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN Y TÍTULOS DEL DOCUMENTO DEL CÓDIGO ÉTICO

A continuación realizamos el análisis de la fecha de creación, modificación y el título del documento de los 34 códigos éticos de las empresas del IBEX 35. Como podemos ver en el gráfico, en 15 de las empresas no consta la fecha de creación del documento ni la fecha de modificación. Desde el 2011, 17 empresas (Acciona, ACS, Gamesa, FCC, Inditex, Repsol, Bankinter, CaixaBank, REE, Enagás, Gas Natural Fenosa, Grifols, Abertis, BBVA, Iberdrola, Jazztel, y OHL) sí que han actualizado el

documento del código ético ante la crisis institucional y política y los nuevos cambios legislativos para combatir la corrupción, luchar por la transparencia y adaptarse a las tecnologías de la información y comunicaciones.

Es un hecho significativo que las empresas no actualicen ni revisen su código ético dado los entornos de incertidumbre y expansión internacional de las mismas. Las pautas de actuación y los principios de actuación ética deberían ser frecuentemente revisados y adaptados a las nuevas características económicas y tecnológicas. Es también relevante que los documentos no contengan la fecha de actualización del mismo ni la fecha de creación, ya que no permite su ubicación temporal. Como ejemplo destaca el código de Abertis que lo incluye como parte de la norma de calidad y el único de los códigos analizados en el que constan todos los datos de sus revisiones.

FECHA DE CREACIÓN			FECHA MODIFICACIÓN		
no consta	15	Abengoa, Bankia, Bankinter, BBVA, Caixabank, FERROVIAL, GAMESA, GRIFOLS, IBERIA, INDRA, POPULAR, SABADELL, SACYR, SANTANDER, TELEFONICA	no consta	13	abengoa, amadeus, ARCELORMITTAL, bankia, DIA, FERROVIAL, IBERIA, MAPFRE, POPULAR, SABADELL, SACYR, SANTANDER, TELEFONICA
2001	1	INDITEX	2009	1	INDRA
2003	1	REPSOL	2010	1	ENDESA
2002	1	IBERDROLA	2011	3	acciona, acs, GAMESA
2004	1	ENDESA	2012	3	FCC, INDITEX, REPSOL
2005	1	GAS NATURAL FENOSA	2013	3	Bankinter, Caixabank, REE
2007	4	abertis, acciona, acs, ARCELORMITTAL	2014	3	ENAGAS, GAS NATURAL FENOSA, GRIFOLS
2008	2	ENAGAS, FCC	2015	5	abertis, bbva, IBERDROLA, JAZZTEL, OHL
2009	2	amadeus, MAPFRE			
2010	2	JAZZTEL, OHL			
2012	1	DIA			
2013	1	REE			

En cuanto a los nombres de los documentos de los códigos éticos hay una uniformidad en cuanto al nombrarles como códigos, salvo Repsol que lo denomina “Norma de ética y conducta de los empleados”. Diecisiete empresas utilizan el término “ética” para referirse al código, incluyendo también términos como profesional. Son más las empresas, 19 en total, que utilizan el término “conducta” sin especificar si es ética o no. Es importante destacar que el título del documento debe describir de forma clara y sin inducir a error el contenido del documento. Una conducta también puede referirse al conjunto de normas y procedimientos legales. Según el título del código, la

empresa que muestra más coherencia con sus valores corporativos en REE, ya que incluye en el propio código el término “valor”.

Nombre del código ético	EMPRESAS IBEX 35
Código de Conducta	Abengoa, Acciona, BBVA, Gamesa, 9 Grifols, Jazztel, Popular Sabadell, SACYR
Código ético	Abertis, Dia, Enagás, Endesa FCC, Gas 9 Natural Fenosa, Iberdrola OHL, Telefónica
CÓDIGO GENERAL DE CONDUCTA	3 ACS, IAG (Iberia), Santander
Código de Conducta Profesional	1 Amadeus
Código de conducta empresarial	1 Arcelormittal
Código ético y de conducta	2 Bankia, Mapfre
Código de Ética Profesional	1 Bankinter
Código Ético y Principios de Actuación	1 Caixabank
CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL	1 Ferrovial
Código de Conducta y Prácticas Responsables	1 Inditex
CODIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA PROFESIONAL	1 Indra
CÓDIGO ÉTICO: valores y compromisos	1 REE
Norma de Ética y Conducta de los empleados	1 Repsol

En el siguiente listado podemos ver todos los datos desglosados por empresa:

ABENGOA: No consta. Código de Conducta

ABERTIS: creación 2007, última revisión 2015. Código ético

ACCIONA: creación 2007, última revisión 2011. Código de Conducta

ACS: creación 2007, última revisión 2011. CÓDIGO GENERAL DE CONDUCTA

AMADEUS: creación 2009. Código de Conducta Profesional

ARCELORMITTAL: creación 2007, no consta revisión. Código de conducta empresarial

BANKIA: no consta. Código ético y de conducta

BANKINTER: creación no consta, última revisión 2013. Código de Ética Profesional del Grupo Bankinter

BBVA: creación no consta, última revisión 2015. Código de Conducta de BBVA

BME: creación 25 de marzo de 2004, última revisión no consta. REGLAMENTO
INTERNO DE CONDUCTA

CAIXABANK: creación no consta, última revisión 2013. Código Ético y Principios de
Actuación de CaixaBank

DÍA: creación 2012, no consta revisión. Así hacemos las cosas en Día, Código ético

ENAGÁS: creación 2008, última revisión 2014. Código Ético del Grupo Enagás

ENDESA: creación 2004, última revisión 2010. Código ético

FFC: creación 2008, última revisión 2012. Código Ético del Grupo FCC

FERROVIAL: no consta. CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL DE FERROVIAL

GAMESA: creación no consta, última revisión 2011. Código de Conducta de Gamesa
Corporación Tecnológica, S.A. y de su Grupo de Sociedades

GAS NATURAL FENOSA: creación 2005, última revisión 2014. Código Ético

GRIFOLS: creación no consta, última revisión 2014. Código de Conducta

IAG (IBERIA): no consta. CÓDIGO GENERAL DE CONDUCTA DEL GRUPO
IBERIA

IBERDROLA: creación 2002, última revisión 2015. CÓDIGO ÉTICO

INDITEX: creación 2001, última revisión 2012. Código de Conducta y Prácticas

Responsables Grupo Inditex

INDRA: creación no consta, última revisión 2009. CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA PROFESIONAL

JAZZTEL: creación 2010, última revisión 2015. Código de Conducta

MAPFRE: creación 2009. CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA

MEDIASET: pendiente de envío.

OHL: creación 2010, última revisión 2015, última revisión. CÓDIGO ÉTICO

POPULAR: creación no consta, última revisión ¿? Código de Conducta

REE: creación 2013, última revisión 2013 CÓDIGO ÉTICO: valores y compromisos

REPSOL: creación 2003, última revisión 2012 Norma de Ética y Conducta de los empleados de Repsol

SABADELL: creación no consta última revisión no consta. Código de conducta del grupo banco Sabadell

SACYR: creación no consta última revisión no consta. CÓDIGO DE CONDUCTA DEL GRUPO SACYR

SANTANDER: creación no consta, última revisión no consta. Código General de Conducta

TÉCNICAS REUNIDAS: No tienen el código como tal

TELEFÓNICA: no consta. El código ético de Telefónica_ Nuestros Principios de Actuación

2.2.4 RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO ÉTICO

Los códigos éticos, como instrumentos para poder realizar una gestión ética de las empresas y orientar a través de unos principios de actuación la conducta de las personas que trabajan en la empresa, definen la figura del responsable del código como órgano responsable tanto de su aplicación como de su seguimiento. En la mayoría de los códigos, tienen también capacidad sancionadora junto con el Consejo de administración sobre las denuncias realizadas por los empleados. En la mayoría de las empresas estudiadas se ha creado una comisión o comité específico de ética, integrado por la dirección y recursos humanos.

Además de esta figura, la mayoría de las empresas, que han actualizado sus códigos éticos, han creado un canal ético que permite denunciar de una manera más ágil todas las infracciones. Sería de mucha utilidad conocer la tipología y el número de denuncias realizadas y que tipo de acciones se toman por parte de las empresas.

En el siguiente listado podemos ver todos los datos desglosados por empresas:

ABENGOA: Corporate Compliance Officer, “CCO”

ABERTIS: Comité Corporativo de Ética y de Prevención Penal y Dirección de Compliance de Abertis Infraestructuras, (canal ético)

ACCIONA: Comisión del Código de Conducta también hay un canal ético

ACS: Seguimiento del Código General de Conducta (Canal ético)

ARCELORMITTAL: Departamento Jurídico o Departamento de Auditoría Interna

BANKIA: Comité de Ética y de Conducta

BANKINTER: Unidad de Cumplimiento Normativo, Gestión de Personas, División de Auditoría

BBVA: Comités de Gestión de la Integridad Corporativa

BME: Comité de Normas de Conducta y a la Unidad de Normas de Conducta

CAIXABANK: no consta

DÍA: Comité ético

ENAGÁS: Comité de cumplimiento ético

ENDESA: Comité de Auditoría y Cumplimiento

FCC: Comité de Respuesta

FERROVIAL: Comité de cumplimiento

GAMESA: Comisión de Auditoría y Cumplimiento

GAS NATURAL FENOSA: Comisión del Código Ético.

IAG (IBERIA): Unidad de Cumplimiento en la Dirección de Riesgos y Seguridad.

IBERDROLA: Unidad de cumplimiento

SACYR: Unidad de Cumplimiento Normativo.

INDITEX: Comité de ética

INDRA: Comité de seguimiento

JAZZTEL: Canal ético

MAPFRE: Comité de ética

MEDIASET: no consta

OHL: Comisión de Auditoria, Cumplimiento y Responsabilidad Social Corporativa

POPULAR: Unidad de Vigilancia

REE: Gestor ético

REPSOL: Comisión de ética

SABADELL: Comité de ética corporativa

SANTANDER: Comité de Cumplimiento Normativo

TELEFÓNICA: Oficina de Principios de Actuación

2.2.3 RESUMEN DEL CONTENIDO DE LOS CÓDIGOS ÉTICOS Y LOS VALORES DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

La misión y la visión de cada una de las empresas que se detallan a continuación se han incluido tal y como aparecen en los diferentes documentos corporativos de las empresas que vienen detallados en la bibliografía.

ABENGOA

ABENGOA

Soluciones tecnológicas innovadoras para el **desarrollo sostenible**

MISIÓN

Abengoa es una empresa tecnológica que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medioambiente, aportando valor a

largo plazo a nuestros accionistas desde una gestión caracterizada por el fomento del espíritu emprendedor, la responsabilidad social, y la transparencia y el rigor en la gestión.

VISIÓN

Ser un referente mundial en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible.

VALORES

Calidad

Confidencialidad

Integridad

Legalidad

Rigor Profesional

Los cinco valores de Abengoa reflejan una cultura corporativa de corte tradicional, alejada de la misión y visión de Abengoa, de su espíritu emprendedor e innovación. Es significativo que incluyan como valor el concepto de “legalidad”, definido en el código de conducta como una obligación: “El cumplimiento de la legalidad no es sólo un requisito externo y una obligación por tanto de la compañía y su personal. La ley nos aporta seguridad en nuestras actuaciones y reduce los riesgos en los negocios. Cualquier actuación que implique una vulneración de la legalidad está expresa y taxativamente prohibida. En caso de duda acerca de la corrección legal de una acción, se deberá preventivamente evacuar la correspondiente consulta a Asesoría Jurídica”.

CÓDIGO ÉTICO

(http://www.abengoa.es/web/es/gestion_responsable/nuestro_compromiso/codigo_conducta/)

- TÍTULO: Código de conducta
- PÁGINAS: (es una página web, no consta)
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: a través de la web
- FORMATO: página web
- ÍNDICE: no consta
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Oficial de Cumplimiento
(Corporate Compliance Officer, “CCO”)
- ESTRUCTURA:
 - Filosofía general
 - Cultura corporativa y sistemas comunes de gestión
 - Conflictos de interés
 - Confidencialidad
 - Regalos y ocio
 - Información financiera
 - Contratación con información privilegiada
 - Relaciones comerciales externas
 - Prácticas comerciales justas y equitativas
 - Legalidad
 - Comunicación de comportamientos ilegales o inmorales

- Ley de Prácticas Corruptas Extranjeras de Estados Unidos /
contribuciones políticas
- Administración, cumplimiento y excepciones al Código de conducta

— INCLUYE VALORES:

- SÍ.
- En el apartado de cultura corporativa, describe los valores de “rigor profesional” y “Calidad”.
- El valor de “Legalidad” lo describe como un apartado específico del código pero no menciona que es un valor corporativo.
- El valor de “Confidencialidad” también aparece como un apartado del código pero no indica en la descripción que es un valor

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO

— RESUMEN:

- El código ético forma parte de la política de Responsabilidad Social Corporativa
- Tiene como objetivo establecer las pautas de acción y relaciones de trabajo de los empleados, directivos y consejeros de Abengoa con los clientes y posibles clientes, con los compañeros, la competencia, los órganos de la Administración, con los medios de comunicación y con todas las demás personas o instituciones con las que la empresa tenga contacto.
- Suscribe el documento de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción así como a la Declaración Universal sobre los Derechos Humanos de las Naciones Unidas

— ÁREAS DE MEJORA

- No incluye la misión, visión y valores como hilo conductor del código.
Su visión y su misión están orientadas a la innovación, al espíritu emprendedor, la transparencia y a la sostenibilidad pero estos focos de estrategia no están incluido en ningún apartado del código, y ello implica una falta de coherencia del código de conducta con la estrategia de la empresa.
- Como no incluye la fecha de creación o de actualización, no se sabe cuándo se establecen esas pautas, ni quien las ha elaborado.
- Está muy orientado a regular comportamientos negativos y no legales, en lugar de establecer pautas de actuación. Aparece con demasiada frecuencia la palabra “prohibición” y “exigir” dando un matiz demasiado negativo al conjunto del texto.
- No incluye comportamiento relativos a la no discriminación e igualdad de oportunidades.
- COMPROMISO CON EL CÓDIGO DE LOS EMPLEADOS: “Se espera de los empleados, directivos y consejeros de Abengoa que sigan el presente Código de Conducta en todo momento.” Tal y como se menciona, no es de carácter obligatorio, tampoco se establece que medidas toman para que el código sea difundido ni aplicado en la conducta de cada empleado.
- ADAPTACIÓN A LAS TIC:
 - COMUNICACIÓN: “Todas las comunicaciones públicas y a los medios de comunicación que afecten a Abengoa deben contar con el visto bueno previo del Consejo de Administración o del

Presidente del Consejo de Administración, o de la Dirección en quien hubiesen delegado previamente.” No está adaptado a la comunicación de la marca que pueden hacer los empleados, clientes, sociedad o proveedores a través de redes como Twitter, LinkedIn o Facebook.

ABERTIS



MISIÓN

Ser un operador de referencia en el ámbito de las infraestructuras, mediante sus valores: el diálogo y la colaboración; la confianza en las personas; la proactividad y la responsabilidad; la credibilidad y el servicio al cliente y la eficiencia a través de unos planteamientos básicos.

VISIÓN

La visión de abertis es dar respuesta a las necesidades de infraestructuras al servicio de la movilidad y las telecomunicaciones, armonizando la satisfacción de los clientes, accionistas y trabajadores con el desarrollo de la sociedad

VALORES

Confianza en las personas

Credibilidad

Diálogo y la colaboración

Eficiencia

Proactividad

Responsabilidad

Servicio al cliente

Abertis ha definido siete valores corporativos en su página web dentro del apartado de información corporativa¹⁰. Es importante destacar que la falta de definición de los mismos puede llevar a errores en la interpretación de su significado. Los valores incluyen conceptos muy actuales como la confianza, la credibilidad, el dialogo, la colaboración. Tampoco aparecen desarrollados en el código ético, lo que supone un problema a la hora de establecer los mismos como pautas de acción ética de los empleados y con todos los *stakeholders*. Destaco el valor de “confianza en las personas” y “diálogo y colaboración” como una de las tendencias que debe de inspirar todos los valores y que debe luego traducirse en una gestión de personas coherente. La *colaboración*, como valor corporativo solo es compartido dentro de las empresas del IBEX 35 por Ferrovial. Al no estar definido su significado es imposible establecer si están queriendo transmitir lo mismo. En cuanto a la Confianza como valor es compartida por las siguientes empresas: ACS, CAIXABANK, IBERDROLA y REE

En cuanto al valor de *Responsabilidad* también es inadecuado establecerlo como valor, debido a que este concepto indica solo la acción de responder pero no incluye el modo de hacerlo. Se puede responder mal, a destiempo, con el interlocutor no adecuado. Se puede responder sin medir las consecuencias de los actos... El valor de Responsabilidad también lo comparten las siguientes empresas: AMADEUS, REE Y REPSOL

CÓDIGO ÉTICO

http://www.abertis.com/dyndata/contenidoGeneral/Codigo_Etico_Abertis_2015_1.pdf

— TÍTULO: Código Ético

— PÁGINAS: 31 páginas

¹⁰ <http://www.abertis.com/MISIÓN-vision-y-valores/var/lang/es/idm/82>

- FECHA DE CREACIÓN: 22/02/2007
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 21/05/15
- ACCESO: a través de la web. En el punto 3.4 establece además la obligatoriedad para todas las empresas del grupo de establecer a través de la página web, un canal ético donde publicar el código ético
- FORMATO: documento pdf corporativo, forma parte de un documento normativo
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité Corporativo de Ética y de Prevención Penal
- ESTRUCTURA:
 - Identificación: objeto, alcance y ámbito de difusión
 - Definiciones
 - Desarrollo
 - Archivo
 - Documentación referenciada
 - Control de cambios
- INCLUYE VALORES: NO
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: SI
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN
 - Destaca el formato del código, ya que incluye toda la información relativa a la fecha de creación, versión, el tipo de documento, quien lo elabora, revisa y aprueba

- Comienza con un mensaje del presidente en el que deja claro su compromiso con la integridad y la honradez y todos los principios de actuación desglosados en el código ético. Han adaptado el código debido a la crisis institucional, reforzando mediante este documento su compromiso con la transparencia.
- Presenta una estructura muy clara de contenidos.
- Destaca la definición de su principales términos.
- El objetivo es establecer “los principios y valores que deben guiar el comportamiento de los empleados del Grupo Abertis así como de sus proveedores, clientes, distribuidores, profesionales externos y representantes del Grupo Abertis y representantes de las administraciones públicas nacionales o extranjeras.”
- Cumplimiento del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en lo relativo a los derechos humanos y las políticas de corrupción.
- Define muy bien el alcance y las personas sujetas al código.
- Establece 9 principios rectores que no coinciden con los valores corporativos.
- Destacan los principios éticos de integridad, honestidad y transparencia, manteniendo en todo momento un comportamiento basado en la buena fe
- Definen la “buena fe” como “Convicción por parte de las Personas Sujetas de que se actúa correctamente.”
- Cabe destacar que dentro de sus principios rectores establece que “una conducta ética y el cumplimiento de la normativa es más importante que los resultados del Grupo Abertis” (Abertis, p. 13) destacando los principios de actuación ética por encima de los resultados.

- El código establece las pautas de actuación entorno a la reputación de la empresa, estableciendo las pautas de comportamiento en lo relativo a la difusión de la información.
- Destaca en el mismo apartado de la reputación (Abertis, p. 21) como describe el comportamiento de los empleados en las redes sociales cuando hablen de la empresa “Todas las Personas Sujetas deben poner el máximo cuidado en preservar la imagen y reputación de las empresas del Grupo Abertis en todas sus actuaciones profesionales. Siempre que aparezcan o se presenten por iniciativa propia como empleadas/os o administradoras/es del Grupo Abertis, en cualquier medio social (Internet, redes sociales, etc.), deberán velar por el uso correcto y adecuado de la imagen del Grupo Abertis y el respeto a los valores éticos impulsados por el Grupo Abertis.”
- Incluye un apartado específico de igualdad de oportunidades y no discriminación lo que revela la adaptación e integración del código con las nuevas políticas de gestión de personas y de responsabilidad social con colectivos más excluidos.
- Establece pautas de comportamiento para clientes, proveedores, socios, inversores y entidades sin ánimo de lucro y administraciones públicas.
- En el punto 3.4 establece un apartado sobre el conocimiento y la obligación de todos los empleados, no de *cumplir* sino de conocer y haber leído el código ético “Todas las Personas Sujetas del Grupo Abertis deberán confirmar anualmente la lectura y declaración de conocimiento del Código Ético del Grupo Abertis, siguiendo el

documento GR-DEFPOL-OP-FRM.311 Declaración anual de conformidad” (Albertis, p. 25)

— ÁREAS DE MEJORA

- Falta de coherencia en las pautas de actuación para los diferentes *stakeholders*: Clientes: excelencia y calidad, Proveedores: objetividad, transparencia, Administración: transparencia e igualdad de oportunidades, Socios: que sigan las pautas reflejadas en el código ético
- No incluye la misión, visión y valores como hilo conductor del código. Establece nueve principios rectores que no coinciden con los valores que parecen en su página web ¹¹. Los valores, como pautas de comportamiento que deben guiar la actuación, deberían reflejarse en este documento, al igual que se mencionan en la misión y en la visión
- La actuación ética de los empleados la basa en la buena fe, sin especificar qué es un comportamiento correcto
- COMPROMISO CON EL CÓDIGO DE LOS EMPLEADOS: solo se alude a que deben conocer el código, pero no se hace ninguna referencia al nivel de compromiso e identificación de los empleados con el mismo

¹¹ <http://www.abertis.com/MISIÓN-vision-y-valores/var/lang/es/idm/82>

ACCIONA



MISIÓN

Ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía, agua y servicios; contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés.

VISIÓN

Nuestra visión es ser capaces de dar respuesta al reto de conseguir un desarrollo sostenible a través de todas nuestras áreas de actividad, para que generaciones actuales y futuras disfrutemos de una vida mejor.

VALORES

Cuidado de las personas

Enfoque a largo plazo

Excelencia

Honestidad

Innovación

Liderazgo

Orientación al cliente

Preocupación por el entorno

Responsabilidad social

Solidez financiera

Acciona define diez valores corporativos que parecen en la página web y no en el código de conducta y además no están definidos. Los valores tienen una estructura más actual, incorporando conceptos como liderazgo, responsabilidad social, entorno y cuidado de las personas. Llama la atención que incluya un valor como *Solidez financiera*, que además, como no definen su significado, no se entiende como debe ser la pauta de comportamiento ético de un empleado guiado por este valor.

CÓDIGO ÉTICO

http://www.acciona.com/media/1002790/codigo_conducta_2011.pdf

- TÍTULO: Código de Conducta
- PÁGINAS: 13 páginas
- FECHA DE CREACIÓN: 10 de mayo de 2007
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 03 de noviembre de 2011
- ACCESO: a través de la web
- FORMATO: documento pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comisión del Código de conducta
- ESTRUCTURA:
 - 1. Objeto.
 - 2. Ámbito de Aplicación.
 - 3. Principios Básicos de Comportamiento.
 - 4. Pautas de Conducta.
 - 5. Aceptación y Cumplimiento del Código.
 - 6. Comisión del Código de Conducta.

- 7. Vigencia.
- INCLUYE VALORES: NO
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN
 - Presenta una estructura de contenidos clara.
 - Tiene como objetivo establecer los valores que deben guiar el comportamiento de todas las empresas del Grupo, promoviendo una cultura que oriente las relaciones de todos los *stakeholders*.
 - Respeto los derechos humanos y libertades públicas reconocidas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas
 - Además del Código de conducta, incluye un reglamento de procedimiento sobre el código de conducta de acciona.
 - Incluye la preocupación por la sostenibilidad y las nuevas tecnologías.
 - Define quince pautas de conducta: Pautas de Conducta, diez relativas al comportamiento de sus empleados, una en relación a sus clientes, una en relación con proveedores, contratistas y colaboradores.
 - 4.1. Respeto a la legalidad y a los valores éticos.
 - 4.2. Respeto a las personas.
 - 4.3. Igualdad efectiva.
 - 4.4. Cooperación y dedicación.
 - 4.5. Seguridad y salud en el trabajo.
 - 4.6. Uso y protección de activos.
 - 4.7. Imagen y reputación corporativa.
 - 4.8. Lealtad a la empresa y conflictos de intereses.

- 4.9. Medidas contra el soborno y la corrupción.
- 4.10. Tratamiento de la información y del conocimiento.
- 4.11. Relaciones con los clientes.
- 4.12. Relaciones con proveedores, contratistas y colaboradores.
- 4.13. Respeto al medio ambiente.
- 4.14. Compromiso con la sociedad.
- 4.15. Mercado de Valores.
- Todos los empleados tienen la obligación de tratar de forma justa y respetuosa a sus compañeros, a sus superiores y a sus subordinados (Acciona, p. 7).
- Espíritu de colaboración es uno de los grandes avances en cuanto a destacar comportamientos cooperativos en lugar de comportamiento competitivos.

— ÁREAS DE MEJORA

- Aunque el objetivo del código de conducta es establecer los valores, no incluye los valores en el código.
- Incoherencia entre los valores identificados en el grupo y los valores del código de conducta “Nuestras actuaciones se basan en el respeto por los valores: la honestidad, la integridad, la transparencia y la seguridad” (Acciona, p. 3).
- ACCIONA fomenta el sentimiento y orgullo de pertenencia entre sus empleados pero no indica en ninguna parte del código como lo hace.
- ADAPTACIÓN A LAS TIC:
 - COMUNICACIÓN:” Los empleados han de ser especialmente cuidadosos en cualquier intervención pública, debiendo contar

con la autorización necesaria para intervenir ante los medios de comunicación, participar en jornadas profesionales o seminarios, y en cualquier otro que pueda tener una difusión pública, siempre que aparezcan como empleados de ACCIONA.” No incluye la comunicación a través de redes sociales como uno de los puntos clave de la reputación de la compañía.

- CONFIDENCIALIDAD (Acciona, p. 11): No define lo que considera información confidencial.
- No coherencia de los valores para los empleados, clientes y proveedores: Clientes: excelencia y calidad, Proveedores: relaciones basadas en la confianza y beneficio mutuo.
- El compromiso con la sociedad “se concreta en el desarrollo de una amplia labor de patrocinios, mecenazgos y colaboraciones, que se canalizan a través de acuerdos y asignación de recursos, con relevantes instituciones representativas de la sociedad” (Acciona, p. 14). Son medidas poco innovadoras, de corte muy tradicional.
- COMPROMISO CON EL CÓDIGO: “Todos los empleados que se incorporen o pasen a formar parte de ACCIONA deberán aceptar los Valores y Principios y las normas de actuación establecidas en el mismo.” ¿Aceptar significa compartir? ¿Cómo identificamos si nuestros empleados comparten estos principios de actuación fundamentales, cómo hacemos su seguimiento?

ACS



MISIÓN

Perseguir el liderazgo global

Posicionándose como uno de los primeros actores en todos aquellos sectores en los que concurre, como un medio para potenciar su competitividad, maximizar la creación de valor en la relación con los clientes y continuar atrayendo talento hacia la organización.

Satisfaciendo las necesidades de los clientes, ofreciendo una cartera de productos diversificada, innovando día a día e invirtiendo de forma selectiva para incrementar la oferta de servicios y actividades.

Mejorando de forma continuada los estándares de calidad, seguridad y fiabilidad en los servicios que ofrece.

Expandiendo la actual base de clientes del Grupo a través de un continuo esfuerzo comercial en nuevos mercados.

Optimizar la rentabilidad de los recursos

Aumentando la eficiencia operativa y financiera, ofreciendo una atractiva rentabilidad a los accionistas del Grupo.

Aplicando rigurosos criterios de inversión adecuados a la estrategia de expansión y crecimiento de la compañía.

Manteniendo una sólida estructura financiera que facilite la obtención de recursos y permita mantener un bajo coste de los mismos.

Promover el crecimiento sostenible

Mejorando la sociedad en la que vivimos ayudando a crecer a la economía, generando riqueza por la propia actividad del Grupo ACS que garantiza el bienestar de sus ciudadanos.

Respetando el entorno económico, social y medioambiental, innovando en los procedimientos de la compañía y respetando en cada una de sus actividades las recomendaciones de las más importantes instituciones nacionales e internacionales que investigan al respecto.

Actuando como motor económico de creación de empleo estable, digno y justamente retribuido.

VISIÓN

Una referencia mundial en la industria de la construcción y del desarrollo de infraestructuras, tanto civiles como industriales. Un grupo que participa en el desarrollo de sectores básicos para la economía. Una empresa comprometida con el progreso económico y social de los países en los que está presente.

VALORES

Confianza

Compromiso

Excelencia

Integridad

Rentabilidad

“Todas las actividades del Grupo presentan una decidida orientación al cliente, con espíritu de servicio y como garantía de futuro, desarrollando una sólida relación de **confianza** a largo plazo basada en el conocimiento mutuo.

La organización ágil y descentralizada del Grupo fomenta la responsabilidad e iniciativa de los empleados, siendo una herramienta básica para generar la máxima **rentabilidad** y promover la **excelencia** necesaria para ofrecer los mejores servicios y productos a los clientes.

ACS mantiene un ineludible **compromiso** con el desarrollo sostenible, sirviendo a la sociedad de forma eficiente y éticamente responsable a través de su capacidad de generar valor para la compañía y todos sus grupos de interés, exigiendo los máximos estándares de **integridad** entre sus empleados y colaboradores.

Estos valores, que forman parte de la cultura del Grupo desde sus inicios, han generado las principales ventajas competitivas que son la base del crecimiento pasado y el futuro”.

Destaca la importancia que dan a los valores corporativos como ventaja competitiva, que al no reflejar en su código general de conducta, pierde el foco como hilo conductor del comportamiento.

CÓDIGO ÉTICO

http://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/04_gobierno_corporativo/codigo_de_conducta_2011.pdf

- TÍTULO: CÓDIGO GENERAL DE CONDUCTA
- PÁGINAS: 13 páginas
- FECHA DE CREACIÓN: 15 de marzo de 2007
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 30 de agosto de 2011
- ACCESO: a través de la web
- FORMATO: documento pdf corporativo
- ÍNDICE: SI

— RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Seguimiento del Código

General de Conducta

— ESTRUCTURA:

- OBJETO
- 2. LA DEBIDA DILIGENCIA EN ACS
- 3. ÁMBITO DE APLICACIÓN
- 4. PRINCIPIOS BÁSICOS DE ACTUACIÓN
 - 4.1. Integridad
 - 4.2. Profesionalidad
 - 4.3. Respeto
- 5. INTERPRETACIÓN Y SEGUIMIENTO
- 6. COMITÉ DE SEGUIMIENTO DEL CÓDIGO GENERAL DE CONDUCTA
- 7. CANAL ÉTICO
- 8. VIGENCIA

— INCLUYE VALORES: NO

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO

— RESUMEN

- Presenta una estructura de contenidos clara.
- El código tiene como objetivo orientar el comportamiento de empleados y directivos en el desempeño diario de su trabajo.
- Destaca el uso del término “diligente” tanto en la forma de realizar el trabajo y en los recursos utilizados, “entiende la diligencia debida como el conjunto de actividades desarrolladas y orientadas a minimizar la

posibilidad de que en el Grupo se den malas prácticas en materia de ética e integridad.”

- Dentro de los principios básicos de actuación hace alusión al apartado de transparencia, anticipándose a todas las regulaciones del Código de Buen Gobierno.
- El principio de actuación de “respeto”, incluye las pautas de actuación en lo relevante a: Igualdad de oportunidades, discriminación, Formación, Seguridad y salud en el trabajo del trabajo infantil , Protección del medio ambiente y Compromiso social.

— ÁREAS DE MEJORA

- En la misión de la compañía, la más larga en extensión de las empresas del IBEX 35, hace alusión a conceptos como liderazgo, competitividad, maximizar, satisfacer, innovar, mejorar, crecimiento sostenible, mejorar la sociedad y el empleo así como el bienestar de los ciudadanos, que no se reflejan suficientemente en el código ético.
- ACS exige a sus empleados y directivos actuar con integridad, profesionalidad y respeto, los tres principios éticos de comportamiento que no coincide con sus valores corporativos, salvo en el caso de Integridad: Confianza, Excelencia, integridad y rentabilidad.
- No coherencia de los valores para los diferentes *stakeholders*: Clientes: profesionalidad, “mentalidad de servicio”, empresas colaboradoras y proveedores: rentabilidad, beneficio mutuo y transparencia.
- COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS “los empleados deben respetar y cumplir en el ejercicio de sus actividades” sin embargo, en ningún

momento alude a más medidas, no solo para que respeten esos principios sino para que los reflejen en su comportamiento diario.

- TIC:
 - COMUNICACIONES: dentro del apartado de transparencia alude a “Igualmente, todos los empleados, en sus actuaciones que tengan especial relevancia pública, cuidarán de la imagen y reputación corporativa del Grupo ACS.” No especifica las pautas de comportamiento en redes sociales y otros canales de internet.
- La fecha de última revisión, no refleja que sea un documento actualizado y que refleje de forma fluida los comportamientos.
- No incluye la misión, visión y valores.
- Refleja un tono muy negativo, resaltando el uso del “debe” sin aludir al compromiso de los empleados y el impacto de su relación con el resto de *stakeholders*.

AMADEUS



MISIÓN

La misión de Amadeus España es proveer a ambos a nivel nacional de la tecnología y la red de comunicaciones necesaria que les permite convertir la información sobre un viaje o servicio turístico en una venta al cliente final.

VISIÓN

En el sector de los viajes y el turismo, las plataformas GDS conectan a un gran número de proveedores de productos y servicios de viaje con numerosas agencias de viaje a través de las cuales empresas y consumidores pueden adquirir dichos productos de viaje. En este sentido, Amadeus genera valor en la cadena de distribución de viajes, tanto para los proveedores como para las agencias:

Amadeus genera valor para los proveedores de viajes al ampliar el alcance de su red de distribución a países y segmentos de mercado en los que no podrían operar a través de otros canales de distribución.

Al mismo tiempo, Amadeus genera valor para las agencias de viaje mediante la incorporación del inventario de múltiples proveedores de viaje a una plataforma integrada y mediante la oferta de avanzadas prestaciones, como sofisticados motores de búsqueda y reserva, lo que les permite acceder de un modo eficaz a este vasto inventario y ofrecer a sus clientes una amplia variedad de alternativas, precios e itinerarios disponibles.

VALORES

Asumimos responsabilidades

Buscamos la excelencia

El cliente es lo primero

Trabajo en equipo

Amadeus es la única empresa del IBEX 35 que utiliza los valores no como conceptos sino como predicados de una acción, asumiendo desde el lenguaje un comportamiento colectivo. Si el cliente es lo primero, ¿en qué lugar quedan los empleados y la sociedad?

CÓDIGO ÉTICO

http://www.amadeus.com/msite/corporate_responsibility/annual_reports/2011/es/05-gobierno-corporativo/05-02-conducta-etica-01.html

- TÍTULO: Código de Conducta Profesional
- PÁGINAS: no consta
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: a través de la web
- FORMATO: documento web, forma parte del Informe de Responsabilidad Corporativa de Amadeus 2011
- ÍNDICE: no consta
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comisión de Cumplimiento
- ESTRUCTURA:
 - Compromiso con el medio ambiente
 - Prevención de conflictos de intereses

- Protección de la información personal y la confidencialidad
- Gestión de las relaciones con terceros y con los medios
- Gestión de los inmuebles, los equipos y las instalaciones de la empresa

— INCLUYE VALORES: NO

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO

— RESUMEN

- Amadeus concibe su código de conducta profesional como algo más que un simple *libro de normas*. En su lugar, plantea este código como un acuerdo muto de toda la organización con el propósito de fomentar una serie de valores y conductas positivos capaces de añadir valor al negocio y de garantizar los más altos niveles de integridad en cada momento.
- Centra el contenido en demostrar cómo logran que sus empleados se formen y presentan los datos relativos a informar si sus empleados han realizado la formación sobre el código de conducta.

— ÁREAS DE MEJORA

- Desde el inicio del documento hacen alusión a que van más allá de ser un conjunto de normas, pero luego no se ve reflejado en el código.
- No aparecen los valores definidos: ¿Qué significa? “Nos esforzamos por alcanzar resultados sobresalientes en un mercado competitivo” ¿cómo expresa en los valores Amadeus de lo que significa la excelencia? Está ligado a una actividad y no a un modo de obrar, se siguen olvidando de la conducta, y se centran en los resultados.

- La implantación de un código no puede quedarse en la superficie de la formación a los empleados y luego más tarde sacar un informe periódico que revele el cumplimiento de los principales indicadores.
- No queda claro si existe otro documento o este es el código de conducta profesional.

Formación en modalidad de e-learning sobre el Código de Conducta Profesional en 2011

	Empleados	Empresas no propiedad de Amadeus en su totalidad	Contratas	TOTAL	
Cursos iniciados	3.221	6	90	3.317	
Cursos finalizados	2.720	1	68	2.789	84% Porcentaje de finalización
Tiempo dedicado (hh:mm:ss)	2.454:56:32	6:57:42	85:57:35	2.547:51:49	
Iniciados desde el lanzamiento	6.159	12	141	6.312	74% de los empleados
Completados	5.439	4	93	5.536	65% de los empleados

Formación en modalidad de e-learning sobre el Código de Conducta Profesional en 2011



Fuente: http://www.amadeus.com/msite/corporate_responsibility/annual_reports/2011/es/05-gobierno-corporativo/05-02-conducta-etica-01.html

ARCELORMITTAL



MISIÓN

Nuestro trabajo está basado en lo que creemos que es bueno para nosotros y para quienes nos rodean. Nuestros valores están arraigados en la labor cotidiana y están presentes en cada una de nuestras decisiones, representando fielmente la actitud con la que deseamos trabajar. Dichos valores son producto de la experiencia adquirida luego de 70 años de desarrollo sostenido. Son, además, convicciones en las que basamos nuestras acciones, decisiones y metodologías laborales.

VISIÓN

Consolidar nuestro liderazgo en el mercado y mantener una presencia sostenida y focalizada a nivel internacional: Superando las expectativas de nuestros clientes, Contribuyendo a la realización personal de nuestra gente, Aumentando el rendimiento económico de nuestros inversores, Desarrollando relaciones sostenibles con nuestros proveedores y; colaborando con el desarrollo de nuestra comunidad.

VALORES

Calidad

Liderazgo

Sostenibilidad

Arcelormittal indica en su misión que los valores no sólo forman parte de su vida cotidiana, sino que están “arraigados” y que son fruto de toda la experiencia que han ido

adquiriendo. Además de esta orientación tan clara a los valores en su misión, destacan que son “convicciones”, ideas a las que están fuertemente adheridos. Según la misión, la toma de decisiones y sus pautas de comportamiento están basadas en los valores. Los tres valores que identifican: calidad, liderazgo y sostenibilidad, reflejan su visión, faltando algún valor más orientado a la actitud de las personas.

No están en el código de conducta empresarial. Vienen en la web definidos de la siguiente manera¹²:

Sostenibilidad

Nuestro compromiso con el mundo que nos rodea va más allá de los aspectos básicos, y tiene en cuenta las necesidades de las personas en las que invertimos, de las comunidades a las que apoyamos y del mundo en el que desarrollamos nuestras actividades. Este planteamiento a largo plazo constituye el eje fundamental de nuestra filosofía empresarial.

Calidad

Nuestra visión trasciende los límites del presente para imaginar cómo será la siderurgia del mañana. La calidad de nuestros productos depende de la calidad de las personas que los hacen posibles; por ello, nuestro objetivo es atraer y desarrollar a los mejores talentos, para poder ofrecer soluciones de calidad superior a nuestros clientes.

Liderazgo

Nuestra clara visión de futuro nos permite crear constantemente nuevas oportunidades. Este espíritu emprendedor nos ha llevado a la vanguardia de la industria siderúrgica. Ahora, nuestra actuación supera todas las expectativas que se habían fijado para este sector.

¹² Fuente: <http://spain.arcelormittal.com/who-we-are/steel-making-process.aspx>

La definición de los valores, el primer caso de las empresas del IBEX 35 que llevamos analizadas, indica de forma muy clara qué entiende la empresa por cada uno de los valores y como quiere orientar sus pautas de comportamiento integrando a los diferentes *stakeholders* e incluyendo valores y actitudes contemporáneas como el espíritu emprendedor, atraer al mejor talento.

CÓDIGO ÉTICO

http://spain.arcelormittal.com/~media/Files/A/ArcelorMittal-Espanol/Políticas/code%20of%20business%20conduct_SP.pdf

- TÍTULO: Código de conducta empresarial
- PÁGINAS: 6 páginas
- FECHA DE CREACIÓN: enero 2007
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: a través de la web
- FORMATO: documento pdf corporativo
- ÍNDICE: NO
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Departamento Jurídico o
Departamento de Auditoría Interna
- ESTRUCTURA:
 - Cumplimiento de la ley
 - Conflictos de interés
 - Prácticas justas y equitativas
 - Protección y uso adecuado de los activos de la compañía
 - Respeto por la comunidad Arcelormittal
- INCLUYE VALORES: NO

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: SI

— RESUMEN

- No presenta un índice de contenidos ni los objetivos de forma clara.
- Su finalidad es proporcionar unas líneas generales de actuación, siendo conscientes de que no pueden incluir todas las situaciones posibles.
- Las directrices son de obligado cumplimiento.
- Comienza el código con todos los aspectos relacionados con el cumplimiento de la ley.
- Establece en el apartado de “Prácticas justas y equitativas” como debe regularse las relaciones con los clientes, solo indicando el valor de calidad y no los valores de liderazgo y sostenibilidad. Las relaciones deben estar basadas en la integridad, la equidad y el respeto mutuo (Arcelormittal, p. 3).
- En cuanto al uso de las TIC en el correo electrónico sí que explica que tipo de comportamientos y conductas no están permitidos, pero más desde un punto de vista legal que no ético “Está estrictamente prohibido utilizar los sistemas de correo electrónico e internet con fines indebidos o ilegales, incluyendo la transmisión de mensajes que puedan ser considerados como insultantes u ofensivos para otras personas, tales como mensajes, dibujos o bromas que pudieran ser interpretados como una ofensa a otras personas en razón de su raza, color, religión, sexo, edad, procedencia geográfica o discapacidad.” (Arcelormittal, p. 3).
- Incluye referencias a los derechos humanos y temas de no discriminación

— ÁREAS DE MEJORA

- No consta revisión desde enero de 2007, hace más de 18 años.
- No incluye los valores, ni la misión ni la visión.
- El código de conducta empresarial está muy centrado en aspectos legales y normativos y no en comportamientos éticos.
- No congruencia con valores o actitudes como el EMPRENDIMIENTO muy valoradas para todos los profesionales “Como trabajadores, no debemos adquirir intereses de carácter económico o de cualquier otra índole en ningún negocio ni participar en cualquier actividad que puedan privar a la Compañía del tiempo o de la minuciosa atención que debemos dedicar al cumplimiento de nuestras obligaciones” (Arcelormittal, p. 2). Según esta afirmación resultaría difícil mantener un comportamiento emprendedor dentro de una empresa. Tendríamos que conseguir una confluencia de intereses en la que ganarán todos los agentes implicados sin perder el compromiso y sin dañar en ningún momento ninguna de las dos partes. Además no es coherente con la definición de su valor corporativo de Liderazgo en el que describe el espíritu emprendedor.
- Como he indicado en el resumen el código recoge más que unas pautas principios éticos de actuación, un conjunto de medidas legales y normativas.
- COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS: respecto al compromiso de los trabajadores con los valores y el código ético, señala que “Responsabilidad compartida, Cada uno de nosotros es responsable de cumplir los valores de Arcelormittal en nuestras actividades cotidianas como trabajadores de la compañía, y de realizar los esfuerzos oportunos para garantizar que nuestras normas de conducta sean respetadas por

todos” (Arcelormittal, p.5). Pero como hemos visto más allá de las responsabilidades de cumplir, a que establecer algún tipo de indicador para comprobar su cumplimiento con los diferentes *stakeholders*.

- No establece pautas de comportamiento para accionistas o proveedores.
- Como punto destacable, en el apartado de conflictos de intereses en cuanto a la obtención de regalos o beneficios ha definido unas preguntas para guiarse en la acción: “¿Está directamente relacionado con y es útil para el mejor desempeño de mi trabajo? ¿Representa un coste reducido, es razonable y de buen gusto? ¿Me incomodará contarles a otros clientes y proveedores que he dado o recibido este regalo? ¿Y a otros trabajadores? ¿Y a mí superior? ¿Y a mi familia? ¿Y a la prensa? ¿Me sentiré obligado a conceder favores para corresponder a este regalo? ¿Estoy seguro de que este regalo no supone un incumplimiento de la ley o de una política de la Compañía?” Pero de nuevo encontramos que la falta de definición de los términos nos lleva a la falta de significado de los mismos. Por ejemplo ¿Qué es *buen gusto*? ¿Es de buen gusto, llegar tarde a una reunión, hablar de temas machistas, hacer alarde de comportamientos poco virtuosos? Muchos de estos comportamientos se han considerado ligados a cierto estilo de liderazgo en muchas empresas.

BANKIA



MISIÓN

Prestar un servicio eficiente y de gran calidad a nuestros clientes. Retribuir a nuestros accionistas de forma competitiva. Realizar una aportación positiva a las finanzas públicas. Proporcionar desarrollo profesional a nuestros empleados. Contribuir a la mejora de calificación y percepción por los mercados del sistema financiero.

VISIÓN

Trabajamos desde los principios para poner la mejor banca a tu servicio

VALORES

Cercanía

Compromiso

Integridad

Orientación al logro

Profesionalidad

Están incluidos en el código ético y de conducta pero no vienen definidos. De los valores definidos por Bankia, el que más llama la atención es la “cercanía” la falta de definición o de significado del mismo dificulta lo que pueden entender los empleados por este valor. Valores como la integridad puede estar en ciertas situaciones en

contradicción con valores como Orientación al logro o profesionalidad, por ello destaco la importancia de definir lo que entiende Bankia por cada valor. Como hemos señalado también sería interesante conocer qué valor o pauta de comportamiento ético es prioritario, ¿la orientación al logro por encima de la integridad? ¿La profesionalidad por encima de la cercanía?.

CÓDIGO ÉTICO

<http://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120924/gobierno-corporativo/codigo-etico-y-de-conducta.pdf>

- TÍTULO: código ético y de conducta
- PÁGINAS: 24 páginas
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: web
- FORMATO: documento en pdf corporativo
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité de Ética y de Conducta
- ESTRUCTURA:
 - Mensaje del presidente y del Comité de Dirección
 - Nuestra identidad: lo que define nuestra forma de ser
 - Finalidad y ámbito de aplicación
 - Pautas de conducta
 - 3.1 Bankia y la relación con los profesionales
 - 3.2 Utilización responsable de los recursos

- 3.3 Protección de los bienes de Bankia
- 3.4 Seguridad de la información
- 3.5 Los clientes como activo fundamental
- 3.6 Relación con los proveedores: ejercer una contratación responsable
- 3.7 Compromiso con la sociedad
- Canales de comunicación
- Difusión y comunicación del Código
- INCLUYE VALORES: SI
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: SI
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: SI
- RESUMEN
 - Tiene una estructura de contenidos muy clara al igual que un formato muy innovador.
 - Junto con el mensaje del presidente aparecen las firmas del comité de dirección en su compromiso con el código y de liderar con el ejemplo
 - Desde el comienzo señala sus valores corporativos: integridad, profesionalidad, compromiso, cercanía y orientación al logro, como la señal de identidad.
 - Es de obligado cumplimiento para todas las relaciones que rigen a los empleados con los diferentes *stakeholders*.
 - El primer apartado muestra que el objetivo del código es definir la forma de ser, la identidad, lo que le hace ser y comportarse de una manera y no de otra, ligándolo con la misión y visión de la empresa.

- El código muestra la coherencia de las pautas de conducta en relación con los valores corporativos, estableciendo de forma clara sus principios de actuación para los diferentes *stakeholders*. En cada apartado, describe primero la situación y luego define cómo se debe actuar y los documentos relacionados, siendo este un ejemplo de cómo se puede expresar de una forma clara la información dentro del código ético.
- Bankia es una de las pocas empresas que define como se debe orientar la relación de las personas dentro de la organización “Somos responsables de que nuestras relaciones profesionales se basen en el respeto a la dignidad de los demás, la colaboración, la equidad y la comunicación, para que haya un buen ambiente profesional” (Bankia, p. 13).

— ÁREAS DE MEJORA

- No define los valores.
- TIC: COMUNICACIÓN. Como muestran los códigos de las empresas analizadas hasta el momento, no saben cómo abordar la participación de los empleados en las redes sociales. En el caso de Bankia, es muy clara “Debemos abstenernos de utilizar la imagen, nombre o marcas del Grupo Bankia para abrir cuentas de internet o darse de alta en foros y redes. La creación, pertenencia, participación o colaboración en redes sociales, foros o blogs y las opiniones o manifestaciones que realicemos en los mismos, se harán de forma que quede clara nuestra identidad personal”. (Bankia, p.14). ¿Cómo podemos hacer marca de la empresa desde nuestra identidad personal? ¿Cómo podemos atraer a los mejores profesionales desde nuestra identidad personal? Este es uno de los

problemas, no resueltos clave para la reputación de la empresa y que iremos viendo cómo lo resuelven. Parece que la idea de prohibir que se hable en nombre de la compañía en las redes no es algo fácil de limitar.

- Define a los clientes como “activo fundamental” (Bankia, p. 18), insistiendo en la confianza y transparencia, pero en ningún momento menciona la sinceridad.
- La orientación al logro como valor corporativo, ese empeño *a toda costa* por conseguir los resultados fue la que le llevo a una situación de crisis plena de confianza en esa institución. La consecución de objetivos primo por encima de la forma en la que se hacía. Por esta razón no veo muy conveniente mantenerlo como valor.

BANKINTER

bankinter.

MISIÓN

Crear valor en el largo plazo para accionistas, clientes, empleados y la sociedad en general

VISIÓN

No está publicada

VALORES

Agilidad

Entusiasmo

Integridad

Originalidad

No vienen en el código ético, vienen en la web pero no definidos (Bankinter (2)).

Identifican los valores, como su espíritu de marca, como el motor de su acción. Han definido unos valores que representan de forma muy clara e innovadora la cultura y el estilo de gestión de personas. El entusiasmo, esa actitud que tiene que reflejar y ser motor de acción en todo su comportamiento, solo es compartido por otra empresa del IBEX 35, Técnicas Reunidas y es una muestra de toda la cultura corporativa. Es una pena que los valores no estén integrados en la misión de Bankinter ya que les resta fuerza como motor de acción.

CÓDIGO ÉTICO

https://docs.bankinter.com/stf/web_corporativa/cumplimiento_normativo/codigos_inter_nos/codigo_etica_profesional_grupo_bankinter_2013.pdf

- TÍTULO: Código de Ética Profesional
- PÁGINAS: 24 páginas
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 2013 (solo aparece en el título del archivo del documento)
- ACCESO: a través de la web
- FORMATO: documento corporativo en formato pdf
- ÍNDICE: NO
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Unidad de Cumplimiento Normativo, Gestión de Personas, División de Auditoría
- ESTRUCTURA:
 - Artículo 1. Ámbito de aplicación
 - Artículo 2. Principios generales
 - Artículo 3. Confidencialidad
 - Artículo 4. Programas y sistemas informáticos
 - Artículo 5. Lealtad profesional
 - Artículo 6. Operaciones particulares de los empleados
 - Artículo 7. Órganos de control
 - Anexo I- Comité de Seguimiento del Código de Ética Profesional
- INCLUYE VALORES: NO
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO

— RESUMEN

- Presenta una estructura de información clara organizada en diferentes artículos.
- Su objetivo es proporcionar principios básicos de actuación y prácticas de conducta profesional para las personas que trabajan en Bankinter.
- El Código de Ética de BANKINTER se sitúa dentro de la política de gestión de personas y destaca como dos objetivos principales la promoción del talento y del capital intelectual y la garantía de un entorno de trabajo libre, creativo y motivador, así como la transparencia y la fiabilidad.
- Integra los principios de actuación con las políticas de Responsabilidad Social Corporativa.
- Todos los empleados están obligados a cumplir el código pero no especifica cómo.
- En el apartado 2.2 incluye un apartado específico sobre la conciliación de la vida personal relacionadas con las políticas de conciliación.
- Describe de forma muy clara como debe de realizarse la comunicación con el cliente, facilitando así para todos los empleados la pauta de cómo comportarse “Los empleados deberán transmitir la información de forma veraz, completa y comprensible y en ningún caso proporcionarán, a sabiendas, información incorrecta, inexacta o imprecisa que pueda inducir a error a quien la recibe. Toda la documentación que deba ser utilizada por el cliente se realizará con claridad y transparencia.”

- Describe muy bien la parte de pautas de comportamiento para los clientes, proveedores y administración pública.

— ÁREAS DE MEJORA

- Incoherencia de valores de los que aparecen en la web (Agilidad, Entusiasmo, Integridad, Originalidad) y en el código ético: “concede máxima prioridad a los siguientes valores:
 - - La promoción del talento y del capital intelectual
 - - La garantía de un entorno de trabajo libre, creativo y motivador
 - - La transparencia y la fiabilidad de la información del Banco, incluyendo la información financiera” (Bankinter, p. 1)
- TIC: COMUNICACIÓN. Es importante destacar que el código si hace una mención específica al uso de las redes sociales, pero aplica el mismo funcionamiento que para canales convencionales “3.1.4 La participación de empleados como profesores, conferenciantes, ponentes, organizadores o moderadores en cursos, clases, conferencias, seminarios y foros similares, requerirá la autorización previa de Gestión de Personas así como la información del evento a Comunicación Externa. La autorización se entenderá concedida si no es denegada en el plazo de 3 días hábiles. En dicha participación, que no podrá afectar a la dedicación del empleado al Banco, el empleado evitará declaraciones u opiniones que puedan comprometer la imagen, los intereses o la información confidencial del Banco, de los clientes o de terceros. Se excluyen de la obligación de autorización prevista en este apartado aquellas personas o áreas que por razón de su función mantienen un contacto habitual con foros externos. UCN llevará un control de las autorizaciones que se

concedan y de las áreas o personas exoneradas. 3.1.5 Los mismos criterios, salvo la exigencia de autorización previa, serán aplicables a la intervención de los empleados en redes sociales, chats y foros de comunidades y otras páginas y sitios de Internet, si emiten opiniones o realizan comentarios relativos al Grupo” (Bankinter, p. 8). ¿Es realista esperar tres días hábiles para realizar una comunicación vía Twitter? No especifica tampoco que tipo de información puedo difundir.

- Al no incluir los valores, la misión ni la visión en el código parece un documento que no está en la línea de los mismos.

BBVA



MISIÓN

BBVA es un Grupo global de servicios financieros cuyo principal compromiso es aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable y sostenido a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente.

VISIÓN

En BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas

La Visión nace en 2003 y cada palabra tiene su razón de ser. Decimos “BBVA, trabajamos”- en primera persona del plural- porque BBVA no es otra cosa que todas las personas que formamos parte del Grupo.

Hablamos de futuro porque lo que la sociedad espera de un banco es que les ayude a construir un futuro mejor: una jubilación tranquila, unos buenos estudios para sus hijos, la posibilidad de poner en marcha un negocio...

Toda la actividad del Grupo está encaminada a crear futuro para los *stakeholders*, entendiendo futuro en términos positivos y sostenibles. Futuro es un mañana mejor.

La Visión tiene importantes implicaciones en el modelo de negocio, la cultura corporativa, el comportamiento de los empleados y la comunicación en todas sus dimensiones.

VALORES

Los siete principios corporativos son:

1. El cliente como centro de nuestro negocio.
2. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.
3. El equipo como artífice de la generación de valor.
4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
5. El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
6. La innovación como palanca de progreso.
7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

BBVA es la única empresa del IBEX 35 que no utiliza valores sino principios que incorporan en el marco de referencia del código de Conducta. Los principios incorporan un marco de gestión contemporáneo con conceptos como la innovación, la responsabilidad social corporativa y un estilo de gestión entusiasta. Siguen poniendo su principal foco en el cliente y en el accionista, lo que no es coherente con su visión que gira entorno a las personas y la sociedad. Tampoco es coherente poner como principio de un código ético, el comportamiento ético, ya que se entiende que las pautas de comportamiento ético es lo que definen los valores y no se puede establecer como un principio en sí mismo. Tiene que existir un comportamiento ético en el cliente, con los accionistas, en la forma de trabajar en equipo, en la forma de ser innovadores.

CÓDIGO ÉTICO

<http://www.bbva.com/TLBB/fbinesp//VEXT-BBVA->

[Co_digo_de_Conducta_2015_tcm904-527354.pdf](#)

- TÍTULO: Código de Conducta
- PÁGINAS: 46 paginas
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 2015 (solo aparece en el título del archivo)
- ACCESO: vía web
- FORMATO: formato corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comités de Gestión de la Integridad Corporativa
- ESTRUCTURA:
 - 1.- conducta con el cliente
 - 2.- conducta con nuestros compañeros
 - 3.- Conducta con la empresa
 - 4.- Conducta con la sociedad
 - 5.- Aplicación del código
- INCLUYE VALORES: si pero no los define
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: SI
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO
- RESUMEN

- El código de conducta del BBVA es uno de los más largo de las empresas del IBEX 35 analizadas en la tesis, presentando una estructura muy clara de los contenidos e incluyendo a los principales *stakeholder*.
- A los principios habituales que se repiten en todos los códigos éticos analizados de integridad y prudencia, incorpora el principio de transparencia.
- En la presentación del Presidente, incluye el componente moral, en el modo de hacer las cosas y además que su cumplimiento tiene como objetivo mejorar la reputación y la confianza. Quiero destacar este aspecto, ya que aparece por primera vez, un objetivo no solo interno como es orientar las pautas de conductas sino que analiza el impacto a nivel de reputación que tiene su cumplimiento.
- No solo define la necesidad de conocer el código ético, sino de aplicarlo y establece unas pautas claras de conducta.



Fuente: (BBVA, p. 6)

2.1.2

Ejerce tus responsabilidades de acuerdo con el estilo de gestión de BBVA. Recuerda que en éste es importante la confianza y el valor del equipo, lo que implica:

- A** El respeto y respaldo mutuo: compórtate con tus compañeros como esperas que se comporten contigo.
- B** La comunicación fluida: escucha todas las opiniones y mantén debidamente informado a tu equipo y a todos los que deben participar en el proceso, facilitando a tiempo la información necesaria para tomar una decisión fundada.
- C** El desarrollo y la promoción profesional: forma a tus colaboradores, identifica sus necesidades de conocimiento y fomenta su participación en acciones formativas.
- D** La objetividad y el rigor en los procesos de evaluación del desempeño.

Fuente: (BBVA, p.16)

- El diseño en el que se presenta el código es de muy fácil comprensión.
- La estructura de contenidos sigue la de los 7 principios, comenzando con las pautas de comportamiento con los clientes.
- Es el primer código de los que hemos analizado que introduce la forma en la que se tienen que gestionar las personas.
- En el apartado 3.17. Relaciones con los medios de comunicación, BBVA es una de las empresas que mejor resuelve la comunicación de sus empleados a través de las TIC, haciendo alusión a las directrices de Comunicación y proponiendo hacerlo de manera "responsable, respetuosa y precisa", Además incluye un apartado específico, 3.18. Presencia en las redes sociales en las que se remite a un documento de "Recomendaciones de comportamiento en las redes" y al tan excelso, sentido común.
- BBVA es una de las únicas empresas del IBEX que explicita dentro de su código ético el comportamiento en redes sociales (BBVA, p. 32).

3.18. Presencia en las redes sociales

3.18.1

Cuando publiques información u opinión como empleado de BBVA aplica las normas internas de comportamiento en las redes sociales. Actúa con respeto, utilizando el buen juicio y el sentido común y cuidando la información que compartes. No publiques, en ningún caso, información confidencial de BBVA, de sus clientes o empleados ni opiniones que se puedan atribuir a BBVA. Solicita autorización previa a tu superior para subir imágenes de nuestras instalaciones o de eventos relacionados con BBVA.

3.18.2

Cuando publiques información u opinión en nombre propio, no utilices la condición de empleado o ninguna otra referencia que pueda atribuir el contenido publicado a BBVA.

3.18.3

Aplica las *Recomendaciones de comportamiento en las redes sociales*.

— ÁREAS DE MEJORA

- En el punto que se desarrolla la parte de la conducta con nuestros compañeros, creo que no es suficiente un canal de denuncia. Hay que regenerar y reciclar ciertos hábitos de conducta asociados a comportamientos poco éticos pero exitosos. En el principio 2.2.3. Del Código de conducta BBVA relacionado con la Conducta con nuestros compañeros dice “Evita cualquier comportamiento que genere un ambiente de trabajo intimidante, hostil, humillante u ofensivo.” Este tipo de conductas son las que teóricamente se deben desarrollar en los equipos, pero desde mi experiencia, es uno de los problemas más habituales, personas, que generan a través de su comportamiento no ético, unos ambientes de trabajo hostiles, humillantes. ¿se denuncian este tipo de conductas? O ¿han estado asociadas a un estilo de liderazgo basado en el poder más que en la autoridad?
- No hay mención en todo el código al concepto de *emprendimiento* “No desarrolles actividades profesionales que puedan suponer una merma en el desempeño de tu trabajo, limiten la disponibilidad o flexibilidad de tu horario y dedicación, o puedan concurrir o competir con las de BBVA” (BBVA, p. 30).

BME



MISIÓN

No esta publicada

VISIÓN

No está publicada

VALORES

No están publicados

CÓDIGO ÉTICO

https://www.bolsasymercados.es/asp/doc.asp?id=esp&doc=/esp/inf_legal/gobierno/juntageneral/2011/Doc.34_Es.pdf

— TÍTULO: REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA

— PÁGINAS: 16 páginas

— FECHA DE CREACIÓN: 25 de marzo de 2004

— FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta

— ACCESO: web

— FORMATO: documento pdf sin formato corporativo

— ÍNDICE: NO

- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité de Normas de Conducta y a la Unidad de Normas de Conducta
- ESTRUCTURA: NO
- INCLUYE VALORES: NO
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN
 - Es un reglamento que tiene por objetivo definir los principios y el marco de actuación, como tal no se puede considerar un código ético y muchas de las empresas analizadas, tienen este documento del reglamento interno.
 - Establece 8 principios de conducta: (BME; pp. 3-4) de los que destaco los tres primeros
 - Desarrollar una gestión ordenada, diligente, prudente y transparente, acorde con la integridad
 - Conocer las normas
 - Colaborar con los distintos organismos

CAIXABANK



MISIÓN

La misión del Grupo es satisfacer íntegramente las necesidades financieras del mayor número de clientes mediante una oferta de productos adecuada y completa y una excelente calidad de servicio, con el compromiso de aportar valor a clientes, accionistas, empleados y al conjunto de la sociedad.

VISIÓN

Nuestra visión es ser el grupo financiero líder en España, con vocación global, reconocido por su responsabilidad social, calidad de servicio, solidez financiera y capacidad de innovación.

VALORES

Calidad

Confianza

Compromiso social

Están reflejados en el código ético y vienen definidos:

“Liderazgo: compromiso, integridad, profesionalidad y trabajo en equipo.

Confianza: de los clientes y de la sociedad en base a una gestión que da prioridad a la solvencia y a un servicio y una atención de máxima calidad.

Compromiso social: objetivo último de su actividad”

Los valores están integrados en la misión de la empresa y en la visión, forjándose como pilares del comportamiento ético. Son valores que reflejan la orientación y el compromiso social de CaixaBank.

CÓDIGO ÉTICO

http://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Info_corporativa/CABK_Codigo_Etico_CAST.pdf

- TÍTULO: Código Ético y Principios de Actuación
- PÁGINAS: 12 páginas
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: última revisión 2013
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: NO consta
- ESTRUCTURA:
 - Introducción
 - 1. Finalidad y ámbito de aplicación
 - 2. Valores y principios de actuación
 - 3. El cumplimiento de las leyes y las normas
 - 4. Respeto
 - 5. Integridad y transparencia
 - 6. Excelencia y profesionalidad

- 7. Confidencialidad
- 8. Responsabilidad social

— INCLUYE VALORES: SI

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO

— RESUMEN

- Tiene una estructura clara de contenido.
- Es de obligado cumplimiento para todos los empleados, todas las entidades participadas y los proveedores.
- Además de definir en primer lugar los valores corporativos, define unos principios de actuación: el respeto, la integridad, la transparencia, la excelencia, la profesionalidad, la confidencialidad y la responsabilidad social.
- En el apartado de respeto a las personas, incluye los aspectos centrales de no discriminación, respeto a los derechos humanos y como aspecto destacado incluye el respecto al medio ambiente, a las culturas y a las instituciones.
- Coherencia de principios de actuación éticos con los diferentes *stakeholders*, centrándose en la transparencia como eje central de actuación.

— ÁREAS DE MEJORA

- No queda claro en el texto cuales son los valores corporativos, ya que alude a “la excelencia constituye uno de los valores fundamentales de CaixaBank.”

- En cuanto a la prioridad del foco del código ético, tampoco queda claro, si son los clientes o los empleados.
- No incluye la misión ni la visión.
- Presenta un marco más legal y normativo que de pautas de actuación ética.
- No habla del compromiso de los empleados a la hora de cumplir o dirigir su actuación por el código, tampoco hace referencia a cómo denunciar comportamientos no éticos.
- No hace tampoco ninguna referencia a las TIC.

DÍA



MISIÓN

Ofrecer a los consumidores soluciones a sus necesidades de alimentación y productos de gran consumo desde un compromiso único en el mercado con la calidad y el precio, satisfaciendo, además, a las personas que trabajan en DÍA, proveedores y accionistas, así como a la sociedad en la que desarrollamos nuestra actividad.

VISIÓN

No está publicada

VALORES

Cliente

Eficacia

Equipo

Iniciativa

Respeto

Los 5 valores corporativos de DÍA vienen definidos en el código ético:

“EFICACIA. Trabajamos con rigor y formamos a nuestros equipos en la toma de decisiones con criterios profesionales. Buscamos la rentabilidad de nuestras acciones. Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios de la más alta calidad al mejor precio.

INICIATIVA. Estamos atentos a los cambios que se producen en los mercados en los que desarrollamos nuestra actividad y nos anticipamos con soluciones creativas e innovadoras.

RESPETO. Respetamos nuestros compromisos. Generamos un ambiente de confianza y aceptamos la diversidad y las diferencias de opiniones, así conseguimos trabajar en un clima de seguridad, credibilidad y respeto a la persona.

EQUIPO. Trabajamos en equipo, con un objetivo común y de forma coordinada. Fomentamos una relación positiva para aprovechar el talento de las personas, lo que nos permite lograr los mejores resultados.

CLIENTE. Conseguir la satisfacción del cliente es nuestro principal objetivo.” (Día, p. 2)

CÓDIGO ÉTICO

<http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20130103/codigo-etico/codigo-etico1.pdf>

- TÍTULO: “Así hacemos las cosas en DÍA. Código Ético”
- PÁGINAS: 13
- FECHA DE CREACIÓN: creación 2012
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: NO
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité ético
- ESTRUCTURA:

- Nuestra misión y nuestros valores
- Sabemos hacer las cosas bien
- Comprometidos con las cosas bien hechas
- Cumplimos las normas y respetamos a las personas
- Somos éticos en nuestras decisiones y relaciones: no a la corrupción
- Protegemos los activos y la información
- Estamos comprometidos con el cliente y con la sociedad
- Lideramos con el ejemplo
- Aseguramos el cumplimiento: ayúdanos a hacerlo bien

— INCLUYE VALORES: SI

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: SI

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO

— RESUMEN

- El código presenta una estructura de contenidos, escrita con un lenguaje muy cercano y muy claro. Con mensajes cortos pero con impacto.
- El título del código ya indica de forma clara, que el sentido del código es mostrar cómo se hacen las cosas.
- En el mensaje del presidente,
 - habla de la cultura, de la identidad y destaca el reto de hacer una empresas no solo rentable sino ética, con valores alineados con la cultura y con las personas.
 - Explica como los valores nacen de su misión y los sitúa como los 5 principios básicos que guían la actuación de las personas en el día a día.

- Destaca la importancia de ser modelos de comportamiento en su actuación ética y el impacto que tiene esto para los empleados, los accionistas, la sociedad y los proveedores.
 - No hace referencia a que hay que cumplirlo o formarse sino que utiliza una expresión que resalta el grado de compromiso que tiene que adquirir “hacerlo suyo”.
- El código de DÍA es un ejemplo de cómo un código ético para tener coherencia con la misión, la visión, los valores y la cultura de la empresa, lo primero que tiene que hacer es empezar hablando de estos temas.
 - El objetivo del código no es crear, sino reflejar una cultura ética que ya existe en la empresa y orientar las pautas de acción alineado con los valores.
 - Todo el código está impregnado del mensaje de liderar con el ejemplo “No hay mejor enseñanza que el ejemplo” (Día, p. 3) “Nuestros valores y principios de comportamiento no son simples textos, sino que deben marcar nuestro modo de actuar cada día.” (Día, p. 9)
 - El código está muy enfocado a cómo deben gestionar los directivos a los empleados “tenemos la responsabilidad de ser ejemplares en nuestro comportamiento y de animar a que lo sean también todas las personas a nuestro alrededor.” “Debemos asegurar que nuestra manera de actuar, y la de quienes nos rodean es, en la forma y en el fondo, consistente con los valores de la compañía y los principios recogidos en este Código.”
 - Expone de forma muy clara que “espera” de las personas en cuanto a su comportamiento ético “En el ámbito individual, hacer las cosas bien

significa que los componentes de la plantilla de DÍA desarrollamos nuestras obligaciones profesionales de un modo consistente con los valores de la compañía y con los cinco principios de comportamiento.”

(Día, p. 5)

- Destaca en este sentido el ejemplo de DÍA que define como un grupo humano que hace realidad, con su trabajo de todos los días, los valores de la compañía y como el acento no tanto en el cumplimiento del conjunto de normas sino en la responsabilidad de tener un comportamiento ejemplar. Se refiere al modo de actuar individual de cada una de las personas que forman parte de la organización.
- Explica cómo es su cultura de trabajo: “En DÍA, el respeto a las personas parte de una cultura de trabajo abierta, inclusiva, basada en el mérito y colaborativa, en la que prima el colectivo y que anima a las personas a dar el máximo... el éxito individual sólo es posible desde el colectivo. Y el éxito del colectivo sólo es posible desde la ética.”
- DÍA es la única de las empresas analizadas que incluye los términos “colaborativo, colectivo abierto” como parte esencial de su gestión de personas y de ambiente de trabajo.

— ÁREAS DE MEJORA

- No hacen explícito como lograr identificar, medir y evaluar la ética de las personas.
- NO hace ninguna alusión a las TIC ni a cómo debe ser ese comportamiento.

ENAGÁS



MISIÓN

Desarrollar y gestionar infraestructuras de gas en un contexto global, de manera segura, eficiente y sostenible; cumpliendo responsablemente con la regulación vigente y contribuyendo a la garantía de suministro, en particular, como Gestor Técnico del Sistema en España; aportando, además, nuestra experiencia, conocimiento y mejores prácticas, con el objetivo de crear valor para nuestros grupos de interés.

VISIÓN

Ser referentes a nivel nacional e internacional en el desarrollo y gestión de infraestructuras de gas, impulsando su uso a través de la presentación de servicios innovadores que contribuyan al desarrollo sostenible.

VALORES

Eficiencia

Innovación

Integridad

Seguridad

Sostenibilidad

Trabajo en equipo

Transparencia

Enagás ha establecido siete valores corporativos. Sus valores corporativos no están incluidos en el código ético, están publicados en la web y no aparecen definidos (Enagás (2)).

Algunos de sus valores si están reflejados en la misión, como la eficiencia y la sostenibilidad. Han incluido el valor de *Transparencia* que junto con las empresas Jazztel, OHL y Repsol marcan la tendencia reflejada en el código de buen gobierno.

CÓDIGO ÉTICO

http://www.enagas.es/stfls/ENAGAS/Documentos/C%C3%B3digo%20%C3%89tico%20Grupo%20Enag%C3%A1s_2702.pdf

- TÍTULO: Código Ético del Grupo Enagás
- PÁGINAS: 22 páginas
- FECHA DE CREACIÓN: creación 2008
- FECHA DE MODIFICACIÓN: última revisión 2014.
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité de cumplimiento ético
- ESTRUCTURA:
 - 1. Código Ético del Grupo Enagás
 - 2. Modelo de ética y cumplimiento de Enagás
 - 3. Principios rectores en ética y cumplimiento de Enagás

- 3.1. Conocimiento y cumplimiento
- 3.2. Debida diligencia
- 3.3. Trazabilidad de las decisiones
- 3.4. Comunicación y respuesta
- 3.5. Ejemplaridad
- 4. Pautas de conducta de Enagás
 - 4.1. Ser confiable y transparente
 - 4.2. Rechazo expreso del fraude, la corrupción y el soborno
 - 4.3. Utilizar activos de la compañía de forma responsable
 - 4.4. Ser responsable fiscalmente
 - 4.5. Establecer relaciones con terceros de forma clara
 - 4.6. Identificar, informar y gestionar los conflictos de interés
 - 4.7. Gestionar la información de manera diligente
 - 4.8. Proteger a las personas
 - 4.9. Proteger el medio ambiente
 - 4.10. Generar una cultura de innovación
- 5. Gestión de los incumplimientos
- 6. Procedimiento de Gestión de las notificaciones y consultas relativas a irregularidades o incumplimientos del Código Ético
- INCLUYE VALORES: NO
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN
 - Presenta una estructura de la información muy clara y en formato corporativo.

- Su objetivo es formalizar el modelo de ética de la empresa y que se cumpla.
- Hace referencia a *la ejemplaridad* como modelo de conducta en especial para aquellas personas que tienen responsabilidad sobre otras “El procedimiento de evaluación del desempeño de las personas de Enagás permite evaluar el cumplimiento que cada empleado realiza de las obligaciones derivadas del Código Ético” (Enagás, p. 9).
- Destaca como una de las pautas de conducta, el generar una cultura de innovación “la generación de ideas, evitando la crítica destructiva. En este sentido, los líderes tienen una actitud receptiva a ideas y sugerencias de los empleados de Enagás.”

— ÁREAS DE MEJORA

- Definir los valores e incluirlos en el código ético así como la misión y la visión.
- En cuanto al compromiso de los empleados con el código, “confirmar periódicamente, según les sea requerido, que su conducta se adecua al Código Ético o a cualquiera de las normas que lo desarrollan.” La falta de sistemas que midan si el comportamiento ético se adecua a los estándares definidos por la empresa, dificulta su efectividad.
- Establece la “ejemplaridad” como uno de los principios rectores de su código ético, sin embargo, no está incluido como uno de los valores de la empresa.
- Se insiste mucho en el carácter sancionador del código.
- No establece de forma clara los principios de actuación con los diferentes *stakeholders*.

- TIC: Comunicación hace ninguna mención del comportamiento de los empleados en las redes sociales.

ENDESA



MISIÓN

Maximizar el valor de la inversión de sus accionistas. Servir a sus mercados superando las expectativas de sus clientes. Contribuir al desarrollo y realización de sus empleados.

VISIÓN

Ser un operador del negocio energético y de servicios conexos, centrado en la electricidad. Una compañía responsable, eficiente y competitiva, comprometida con la seguridad, la salud y el medioambiente. Una empresa preparada para competir globalmente.

VALORES

Comunidad y medio ambiente

Conducta ética

Innovación

Orientación a resultados

Orientación al cliente

Personas

Seguridad y Salud

Trabajo en equipo

Endesa ha establecido ocho valores corporativos. Sus valores corporativos no están incluidos en el código ético, están publicados en su página web y además están definidos:

- Personas: aseguramos las oportunidades de desarrollo basadas en el mérito y en la aportación profesional.
- Seguridad y Salud: nos comprometemos decididamente con la seguridad y salud laboral, promoviendo una cultura preventiva.
- Trabajo en equipo: fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos.
- Conducta ética: actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.
- Orientación al cliente: centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad.
- Innovación: promovemos mejoras continuas e innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad.
- Orientación a resultados: dirigimos nuestras actuaciones hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para nuestros accionistas, tratando de superar sus expectativas.
- Comunidad y medio ambiente: nos comprometemos social y culturalmente con la comunidad y adaptamos nuestras estrategias empresariales a la preservación del medioambiente.

Fuente: (Endesa, p. 16).

Endesa es la única empresa del IBEX 35 que incorpora como valor corporativo, la *Conducta ética* a la que se refiere como la forma de actuar con integridad. Incorporar este valor, como valor ético me parece incongruente, ya que la conducta ética no es un valor por sí mismo sino la forma en la que queremos que actúen todos los empleados y su relación con los diferentes *stakeholders*.

Sí que incluye algunos de sus valores en la visión.

Destaca que incluye dos valores corporativos relacionados con los empleados: uno directamente enfocado a las *personas* describiendo *el mérito* como base de la conducta para un desarrollo profesional y otro al modo en el que se relacionan *trabajo en equipo* valorando la participación de todos los empleados en la consecución de objetivos comunes.

Uno de los grandes defectos es el número tan amplio de valores: 8. Si la empresa quiere establecer un modo homogéneo de conducta de sus empleados y de la relación con los diferentes *stakeholders*, es muy difícil con tantos principios de conducta y además puede que en ocasiones, si hay que priorizar un comportamiento, no sean compatibles (ej. En una situación de crisis, ¿Qué valor se prima? ¿La orientación al cliente, a los resultados o las personas?)

CÓDIGO ÉTICO

http://www.endesa.com/ES/ACCIONISTAS/GOBIERNOCORP/Codigo%20Etico/codigo_etico_04.pdf

— TÍTULO: Código ético

— PÁGINAS: 51 páginas

— FECHA DE CREACIÓN: creación 2004

- FECHA DE MODIFICACIÓN: última revisión 2010
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité de Auditoría y Cumplimiento
- ESTRUCTURA:
 - Introducción
 - Principios generales
 - 3. Criterios de comportamiento
 - Sección I. Criterios de comportamiento en las relaciones con los accionistas
 - Sección II. Criterios de comportamiento en las relaciones con todos los demás interlocutores
 - Capítulo I. Criterios de comportamiento en las relaciones con los colaboradores
 - Capítulo II. Criterios de comportamiento en las relaciones con los clientes
 - Capítulo III. Criterios de comportamiento en las relaciones con los proveedores
 - Capítulo IV. Criterios de comportamiento en las relaciones con la colectividad
 - Modalidades de implementación
 - Tareas del Comité de Auditoría y Cumplimiento en materia de implantación y control del Código Ético

- INCLUYE VALORES: NO
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN
 - Presenta una estructura muy clara, definiendo en el índice los criterios de actuación con cada uno de los *stakeholder.s*
 - La introducción del código remarca tres concepto fundamentales y muy actuales como son: la confianza, la reputación y la cooperación, y requiere que todos los implicados actúen con la conducta ética definida en el código, “Endesa requiere, por lo tanto, que todos los implicados actúen frente a ella conforme a principios y reglas inspirados por una idea similar de conducta ética” es destacable que utiliza el término “similar” y no igual. (¿tenemos todo una misma idea de lo que significan un comportamiento, justo o integro?).
 - ENDESA es una de las poca compañías del IBEX 35 que dentro de su código ético establece las directrices de comportamiento de sus empleados, determinando, no solo cómo se realizarán el tipo de acciones relativa a la selección de personal, sino todo lo relativo a la gestión del personal, desde los cambios organizativos así como la tutela de las personas (Endesa, p. 22: Capítulo I. Criterios de comportamiento en las relaciones con los colaboradores: selección de personal, establecimiento de la relación laboral, gestión del personal, cambios en la organización del trabajo, seguridad y salud, protección de la privacidad, integridad y tutela de la persona y obligaciones de los colaboradores)

- Establece el modo de comportamiento relativo al ejercicio de la autoridad “Endesa se compromete a actuar de tal modo que la autoridad se ejerza de forma equitativa y correcta evitando cualquier tipo de abuso. En particular, Endesa garantiza que la autoridad no se transforme en el ejercicio de un poder lesivo para la dignidad y la autonomía del colaborador, y que las elecciones de organización del trabajo protejan el valor de los colaboradores.”

— ÁREAS DE MEJORA

- No incluye la misión, la visión ni los valores corporativos en el código (la misión que describe en la quinta página del inicio del código (Endesa, p. 5), no coincide con la descrita en su página web. “Endesa tiene como misión generar y distribuir valor en el mercado internacional de la energía, en beneficio de las necesidades de los clientes, de la inversión de los accionistas, de la competitividad de los países en los que opera y de las expectativas de todos aquellos que trabajan para la empresa.
- No expone de forma clara cuál es el objetivo del código.
- Los principios de conducta identificados en el código no coinciden con los valores (Endesa, p. 9)
- Solo hace alusión al comportamiento ético de las personas dentro del ámbito profesional “2.2 Honestidad. En el ámbito de su actividad profesional, los colaboradores de Endesa deberán respetar diligentemente las leyes vigentes, el Código Ético y los reglamentos internos. Bajo ningún concepto, la consecución de los intereses de Endesa puede justificar una conducta deshonesta.” (Endesa, p. 9) ¿fuera del ámbito profesional, un empleado de ENDESA puede ser deshonesto? Si las TIC

ha roto muchas de las barreras espacio temporales, ¿se puede sostener este tipo de comportamientos?

- TIC: COMUNICACIÓN. En la página 21, describe como es la relación con el exterior a nivel de comunicación y no incorpora ningún aspecto de las redes sociales. “Para garantizar la integridad y la coherencia de la información, las relaciones de Endesa con los medios de comunicación se pueden llevar a cabo exclusivamente mediante la coordinación de los departamentos pertinentes” (Endesa, p. 21).

FCC



MISIÓN

La creación de valor para la sociedad y para nuestros accionistas proporcionando la gestión y servicios necesarios para diseñar, construir y explotar infraestructuras y dar servicios que contribuyan de un modo eficiente, sostenible y seguro al bienestar de las personas.

VISIÓN

FCC Construcción quiere ser la empresa de construcción de referencia a nivel internacional en la prestación de soluciones orientadas al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible. Queremos ser una empresa diversificada e integrada, comprometida con sus empleados y admirada por su capacidad de crear valor y de innovar para dar respuesta a las nuevas necesidades sociales.

VALORES

Eficiencia

Hacer las cosas bien

Integridad

Proximidad

FCC ha definido 4 valores corporativos que están incluidos en su código ético y reflejados en su misión y visión.

“Hacer las cosas bien”

Desde siempre, en FCC hacemos las cosas bien porque es la única manera de actuar que concebimos y es un elemento esencial del compromiso que mantenemos con todas nuestros grupos de interés internos y externos. Hacer las cosas bien nos exige dar lo mejor de nosotros mismos tanto en competencia profesional como en actitud personal.

“Integridad”

En FCC, la integridad es una exigencia personal y profesional. Ser íntegros significa, además de cumplir nuestros compromisos, respetar a la persona con la que nos relacionamos y comportarnos de forma honesta, recta y transparente todos los días, en todas nuestras actividades y en todos los países del mundo en los que estamos presentes.

“Eficiencia”

La eficiencia forma parte de nuestra historia y es una de las causas de nuestro éxito. Para todos los integrantes de FCC ser eficientes significa ser austeros, minimizar el uso de recursos de todo tipo y sacar el máximo partido posible de los mismos en el desarrollo de nuestras actividades y la consecución de nuestros objetivos. En FCC, la eficiencia es un valor económico, medioambiental y social.

“Proximidad”

Somos una empresa de servicios ciudadanos próxima a las sociedades en las que desarrollamos nuestras actividades, dando así respuesta a las nuevas necesidades de las comunidades del siglo XXI. Este principio nos exige respetar las expectativas de las

personas que las integran, a la vez que intentamos ofrecerles respuestas que satisfagan el interés general.”¹³

CÓDIGO ÉTICO

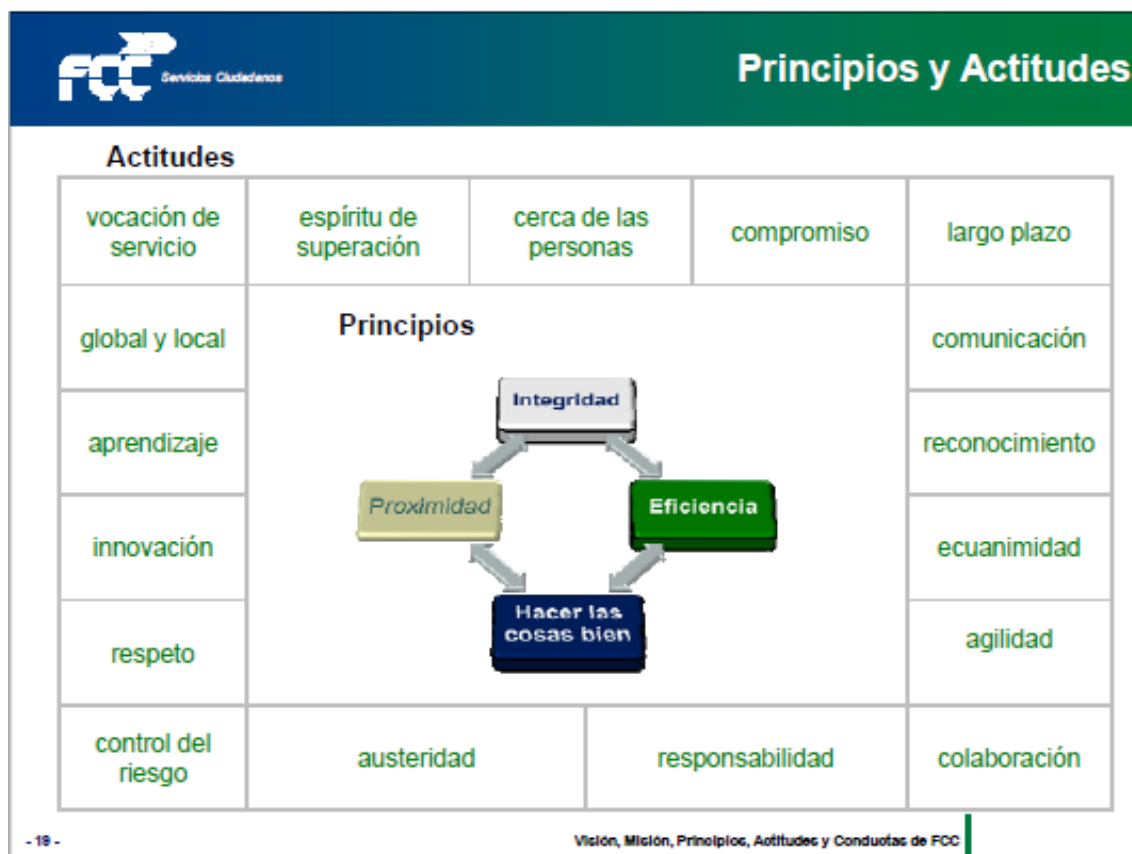
<http://www.fcc.es/fccweb/wcm/idc/groups/public/documents/document/mdaw/mdi4/~edisp/cscp041401.pdf>

- TÍTULO: Código Ético del Grupo FCC
- PÁGINAS: 26 paginas
- FECHA DE CREACIÓN: creación 2008
- FECHA DE MODIFICACIÓN: última revisión 2012
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité de Respuesta
- ESTRUCTURA:
 - Mensaje del Presidente
 - Preámbulo a la tercera edición
 - 1. Objeto
 - 2. Misión, Visión, Principios y Actitudes
 - 3. Ámbito de aplicación
 - 4. Aceptación y cumplimiento
 - 5. Procedimiento de comunicación
 - 6. Pautas de conducta

¹³ En página 6

http://www.enagas.es/stfls/ENAGAS/Documentos/C%C3%B3digo%20C3%89tico%20Grupo%20Enag%C3%A1s_2702.pdf

- 6.1. Principios básicos de comportamiento
- 6.2. Relación con y entre empleados
- 6.3. Control interno y prevención del fraude
- 6.4. Compromiso con el mercado, con la compañía y con la comunidad
- 7. Responsabilidades respecto al Código Ético
- 8. Vigencia del Código
- 9. Ayuda e información
- 10. Plazos máximos de conservación de denuncias
- 11. Protección de Datos
- INCLUYE VALORES: SI
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: SI
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN y ÁREAS DE MEJORA
 - Establece además de los principios de actuación, un mapa de actitudes preferentes (FCC, p. 7) por las que se articulan la ejecución de sus principios



- FCC determina una serie de Responsabilidades respecto al Código Ético

“Responsabilidades de todos los empleados

Todas las personas del Grupo FCC y de cualquiera de las otras sociedades sobre las que el Grupo FCC ejerce el control de gestión deben de cumplir con las siguientes responsabilidades:

- Entender y cumplir con las leyes, reglamentos y normas que apliquen a su puesto de trabajo
- Cumplir con los principios y normas descritos en este Código
- Solicitar consejo y pedir asesoramiento en caso de duda a su superior jerárquico o a quien el Grupo

Asigne la responsabilidad de salvaguardar la difusión y el cumplimiento de su Código de Conducta

- Participar en las actividades de formación ofrecidas por la compañía
- Informar de cualquier incumplimiento o vulneración de las conductas recogidas en este Código
- Colaborar, de buena fe, en el desarrollo de los controles y las auditorías internas que pudieran ser realizadas con el fin de ayudar a identificar y corregir deficiencias o debilidades en el Grupo” (FCC, p. 22).

“Responsabilidades adicionales de aquellos que dirigen personas

Aquellas personas que supervisan y dirigen el trabajo de otros tienen una serie de responsabilidades adicionales.

- Liderar con el ejemplo. Su comportamiento debe ser un modelo de actuación con integridad
- Asegurarse de que las personas bajo su responsabilidad comprenden los requerimientos del Código

Y cuentan con los recursos necesarios para poder cumplirlos

- Supervisar el cumplimiento de los principios de este Código por parte de las personas a las que supervisan y dirigen
- Prestar atención a la conducta de terceros que representan al Grupo FCC, para garantizar un comportamiento coherente con el del Grupo
- Hacer cumplir el Código Ético del Grupo FCC

- Prestar apoyo a los empleados que, de buena fe, les hagan llegar sus consultas e inquietudes
- Prestar su colaboración para que aquellos que, de buena fe, transmiten sus dudas o inquietudes no sufran represalias.” (FCC, p. 24).

FERROVIAL



MISIÓN

No está publicada

VISIÓN

La Visión de Ferrovial da respuesta a tres preguntas sobre su actividad:

¿Por qué? Mejoramos el futuro mediante el desarrollo y la operación de infraestructuras y ciudades sostenibles.

¿Qué? Creando valor para la sociedad y para nuestros clientes, inversores y empleados.

¿Cómo? Comprometidos con los más altos niveles de excelencia operativa e innovación.

VALORES

Colaboración: Trabajo en equipo, cooperar y compartir

Excelencia: eficiencia, resultados y fiabilidad

Innovación: Progresar, transformar e inspirar

Integridad: ética, transparencia y responsabilidad

Respeto: Cuidar, proteger, seguridad

Los valores de ferrovial, reflejan en parte su visión. Son valores de corte tradicional. No los definen, utilizan palabras sinónimas para aclarar o explicitar su significado.

CÓDIGO ÉTICO

<http://www.ferrovial.com/wp-content/uploads/2014/08/Codigo-Etico-Ferrovial.pdf>

También Ferrovial en su código ético establece responsabilidades adicionales para los directivos

- TÍTULO: CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL DE FERROVIAL
- PÁGINAS: 12
- FECHA DE CREACIÓN: no consta.
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta.
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité de cumplimiento
- ESTRUCTURA:
 - 1. OBJETIVO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN
 - 2. RESPONSABILIDADES DE LOS EMPLEADOS Y DIRECTIVOS
 - 2.1. Responsabilidades de los empleados
 - 2.2. Responsabilidades adicionales de los directivos
 - 2.3. Violaciones del Código
 - 2.4. Comité de Cumplimiento
 - 3. PRINCIPIOS BÁSICOS DE COMPORTAMIENTO
 - 3.1. Respeto a la legalidad

- 3.2. Integridad ética
- 3.3. Respeto a los derechos humanos
- 4. RELACIÓN CON Y ENTRE EMPLEADOS
 - 4.1. Trato respetuoso e interdicción de la discriminación
 - 4.2. Abolición del trabajo infantil
 - 4.3. Igualdad de oportunidades
 - 4.4. Seguridad y salud en el trabajo
 - 4.5. Respeto a la intimidad y la confidencialidad de la información de los empleados
 - 4.6. Fomento del equilibrio personal y profesional
- 5. CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES APLICABLES
 - 5.1. Relación con las Administraciones
 - 5.2. Leyes Anticorrupción
 - 5.3. Uso de información privilegiada
 - 5.4. Leyes contra el blanqueo de capitales
 - 5.5. Competencia leal
 - 5.6. Precisión en libros y registros
- 6. COMPROMISOS CON TERCEROS Y EL MERCADO
 - 6.1. Calidad
 - 6.2. Confidencialidad respecto de la información de terceros
 - 6.3. Transparencia, creación de valor y gobierno corporativo
 - 6.4. Protección del patrimonio empresarial
 - 6.5. Conflictos de intereses
- 7. COMPROMISOS HACIA LA COMUNIDAD

— INCLUYE VALORES: NO

- MENSAJE DEL PRESIDENTE: «Nuestro compromiso total con la ética y la integridad de las personas que conforman Ferrovial nos ha posicionado en el mercado como un referente de compañía seria y comprometida con sus stakeholders». Rafael del Pino, Presidente
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN:
 - No tiene un formato corporativo, ni ninguna referencia a la fecha de creación ni actualización
 - Establece por separado las responsabilidades de los empleados y de los directivos.
 - El objetivo del código”es establecer los principios básicos a los que debe atenerse el comportamiento de los siguientes individuos y entidades en el ámbito de sus actividades relacionadas con Ferrovial” (FCC, p. 3).
- ÁREAS DE MEJORA
 - No hay coherencia entre los principios de actuación profesional para los empleados y los compromisos con terceros y el mercado.
 - Está muy ligado a aspectos legales.
 - Destaca que la responsabilidad de los directivos es velar que otros empleados cumplan el código y no tanto que sea ejemplo de comportamiento. Como veremos en el capítulo 4, el nuevo liderazgo ético exige que los directivos sean ejemplos de comportamientos más que observadores de cumplimiento.
 - Recoge todos los aspectos relevantes de los derechos humanos y la no discriminación.

- Recoge de forma muy breve todo lo relación con transparencia, gobierno corporativo y medio ambiente.
- No incluye ningún aspecto relacionado con las TIC ni el impacto en la reputación corporativa.
- No incluye los valores en el código, lo que además confunde porque hace alusión a 3 principios de comportamiento que no tienen que ver con los valores: respecto a la legalidad, integridad ética y respecto a los derechos humanos.
- La visión de Ferrovial, está redactada en un lenguaje sencillo y atractivo, mientras que el código ético representa un documento que, tanto por el formato como por el contenido, no se ha revisado ni se ha adaptado a los nuevos tiempos.

GAMESA



MISIÓN

Gamesa cuenta con un modelo de negocio único que genera valor entre sus accionistas, empleados, proveedores, clientes y las comunidades en las que desarrolla su actividad, a la vez que procura respetar, mejorar y preservar el entorno.

VISIÓN

No está publicada

VALORES (GAMESA p.6-7)

Excelencia

“Todo lo que hacemos es excepcional. Aspiramos a los más altos estándares de calidad, eficiencia y productividad, en el diseño de nuestros productos, servicios y soluciones. Estamos comprometidos con hacerlo bien a la primera y asumir como propio cada reto, sin importarnos las exigencias que requiera.”

Innovación

“Nos esforzamos para alcanzar nuevas metas. Siempre buscamos maneras nuevas y creativas de resolver los retos del cliente. Estamos entre los líderes en el sector de las energías renovables y nos esforzamos para mantener nuestra posición avanzada en tecnologías nuevas y dinámicas. Para mantener el liderazgo, siempre nos adaptamos y somos ágiles y flexibles en la manera de conseguir nuevos retos.”

Respeto y sostenibilidad

“Valoramos las contribuciones de cada uno de nosotros y respetamos nuestras diferencias. Nos comportamos de forma justa, con transparencia y honestidad en todas nuestras interacciones para construir relaciones de confianza. Nos preocupamos y nos apoyamos entre nosotros, respetando nuestras diferencias y valorando aquello que podemos aprender unos de otros.”

Trabajo en equipo

“Creemos que la suma de las partes es mayor que las contribuciones individuales. Colaboramos en todo lo que hacemos a través del trabajo en equipo, compartiendo retos y desarrollando soluciones conjuntamente. Tenemos responsabilidad y apoyo mutuo y aseguramos que se reconozcan y consideren las habilidades que tenemos en todo el mundo”

Los valores de Gamesa reflejan de forma muy clara la misión de la compañía. Están redactados de una forma clara que refleja su compromiso.

CÓDIGO ÉTICO

<http://www.gamesacorp.com/recursos/doc/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/reglamentos-estatutos/codigo-conducta.pdf>

— TÍTULO: Código de Conducta de Gamesa Corporación Tecnológica, S.A. y de su Grupo de Sociedades

— PÁGINAS: 25

— FECHA DE CREACIÓN: no consta

— FECHA DE MODIFICACIÓN: Noviembre 2011

- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- ESTRUCTURA:
 - INTRODUCCIÓN
 - 1.1 Finalidad
 - 1.2 Ámbito de aplicación subjetivo
 - 1.3 Cumplimiento
 - 1.4 Comunicación y difusión
 - 2. PRINCIPIOS Y VALORES
 - 2.1. Principios de Responsabilidad Social Corporativa
 - 2.2. Valores Corporativos
 - 2.3. Actitudes para el éxito.
 - 3. NORMAS GENERALES DE CONDUCTA PROFESIONAL
 - 3.1. Respeto a los Derechos Humanos y a las Libertades Públicas
 - 3.2. Cumplimiento de la legalidad
 - 3.3. Igualdad de oportunidades
 - 3.4. Seguridad y salud en el trabajo
 - 3.5. Respeto al Medio Ambiente
 - 3.6. Conciliación de la vida profesional, familiar y personal
 - 3.7. Lucha contra el fraude. Rechazo de la corrupción y soborno
 - 3.8. Evitación de los conflictos de intereses
 - 3.9. Innovación y Patrimonio Tecnológico

- 3.10. Relación con los accionistas
- 3.11. Relación con los clientes
- 3.12. Relación con proveedores, contratistas y colaboradores
- 3.13. Relación con los competidores
- 3.14. Relación con los Poderes Públicos
- 3.15. Relación con la Comunidad
- 3.16. Cooperación, participación y colaboración
- 3.17. Imagen y reputación corporativa
- 3.18. Derecho a la intimidad
- 3.19. Tratamiento de la información
- 3.20. Uso y protección de activos
- 3.21. Actividades externas
- 3.22. Desempeño de una conducta profesional íntegra
- 3.23. Control interno de la información financiera
- 3.24. Gestión de riesgos
- 4. UNIDAD DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO
- 5. INCUMPLIMIENTOS Y VULNERACIONES
- INCLUYE VALORES: SI
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN
 - Gamesa presenta uno de los códigos de las empresas de IBEX 35 que recoge de una forma estructurada y muy simple tanto con los objetivos como el conjunto de comportamientos según el *stakeholder*
 - GAMESA define en su código ético las tres actitudes para el éxito:

“Liderazgo: Nos consideramos líderes en nuestra industria y aspiramos a ser los mejores a largo plazo. Invertimos en talento a nivel mundial para hacer crecer a nuestros líderes del futuro y mantener nuestro éxito.

Compañía global: Buscamos oportunidades y tomamos decisiones para el bien global de nuestra compañía, no para partes concretas. Prosperamos en la interdependencia y combinamos las habilidades y el conocimiento en toda Gamesa. Trabajamos juntos de manera próxima y colaboramos entre funciones y países.

Pasión por el cliente: Somos unos apasionados de la construcción de relaciones a largo plazo con nuestros clientes, en las que creamos valor mutuo y compartimos el conocimiento. Nos esforzamos y trabajamos con ellos para solucionar problemas” (Gamesa, p. 7).

— ÁREAS DE MEJORA

- No hay coherencia entre las pautas de comportamiento con los clientes, accionistas, empleados, colaboradores,
- No promueven el compromiso de los empleados con el código nada más que por su cumplimiento normativo.
- No incluye ninguna referencia a las TIC como un nuevo campo que impacta en el comportamiento ético. Destaca que uno de los valores corporativos sea la innovación y como mantienen una posición avanzada en el ámbito de las tecnologías, pero solo lo aplican al ámbito de la energía.

GAS NATURAL



MISIÓN

La Misión de Gas Natural Fenosa es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a nuestros clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a nuestros accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

VISIÓN

La Visión es ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a nuestros empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.

VALORES

Compromiso con los resultados

Elaborar planes, fijamos objetivos y tomar decisiones en función de los objetivos de nuestra Visión, asegurando su cumplimiento.

Integridad

Comprometerse a actuar con honestidad, rectitud, dignidad y ética. La Dirección del grupo actúa con transparencia y responsabilidad ante todas las partes interesadas.

Interés por las personas

Promover un entorno de trabajo respetuoso, fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados y propiciar la diversidad de opiniones, perspectivas, culturas, edades y géneros en nuestras organizaciones.

Orientación al cliente

Conocer a los clientes y proporcionarles un servicio excelente y una respuesta inmediata y eficaz.

Responsabilidad social

Aportar a la sociedad nuestros conocimientos, capacidad de gestión y creatividad. Dedicar parte de nuestros beneficios a la acción social, manteniendo el diálogo permanente con la sociedad para conocer sus necesidades y procurar su satisfacción.

Sostenibilidad

Desarrollar los negocios con un horizonte estratégico que trasciende los intereses económicos inmediatos, contribuyendo al desarrollo económico, medioambiental y social.

Los valores reflejan la misión y la visión de la empresa y se adaptan a un estilo más cercano, utilizando el término *personas* e incluyendo conceptos más innovadores como sostenibilidad y responsabilidad social, muy centrados en su impacto con la sociedad y el medio ambiente.

CÓDIGO ÉTICO

http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297145324694/CE_CAST_nov_2014_acc.pdf

- TÍTULO: Código ético
- PÁGINAS: 28
- FECHA DE CREACIÓN: 2005
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 2014
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comisión del código ético
- ESTRUCTURA:
 - 1. Objeto
 - 2. Ámbito de aplicación
 - 3. Principios rectores de la conducta en Gas Natural Fenosa
 - 4. Pautas de conducta
 - 5. Aceptación y cumplimiento del Código
 - 6. Comisión del Código Ético
 - 7. Vigencia.
- INCLUYE VALORES: NO
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO
- RESUMEN:
 - El código presenta una estructura clara y muy definida.

- Tiene formato corporativo y de fácil lectura.
- Incorpora un anexo con el pacto mundial de las naciones unidas.

— ÁREAS DE MEJORA:

- No incluye los valores en el código ético. Al no integrar los valores, en el código desarrolla unas pautas de actuación que confunden.
- No hay adaptación a las TIC. “Los empleados han de ser especialmente cuidadosos en cualquier intervención pública, debiendo contar con la autorización necesaria para intervenir ante los medios de comunicación, participar en jornadas profesionales o seminarios y en cualquier otro evento que pueda tener una difusión pública (incluidos los comentarios en redes sociales), siempre que aparezcan como empleados de Gas Natural Fenosa” (Fenosa, p. 15).
- Introduce el concepto de *lealtad* para hablar de los conflictos personales y profesionales (Fenosa, p. 16), aunque reitera que respeta a sus empleados. No queda clara en este caso cual es la conducta o la pauta de comportamiento esperado.
- Respecto al compromiso de los empleados con el código, no hace más alusión que el esperado cumplimiento y la formación de los mismos.
- No coherencia de los principios de actuación con los diferentes *stakeholders*. Relaciones con clientes basadas en la calidad, con los accionistas transparencia y con los proveedores relaciones de beneficio mutuo. (Fenosa, p. 20).

GRIFOLS

GRIFOLS

MISIÓN

No está publicado

VISIÓN

No está publicado

VALORES

Compromiso

Esfuerzo

Innovación y mejora

Orgullo

Seguridad

Superación

Trabajo en equipo

CÓDIGO ÉTICOS

<http://www.grifols.com/documents/10180/4134848/grifols-codigo-de-conducta/5f3d67f7-842b-498d-bd5b-3cc3c5f53469>

— TÍTULO: Código de conducta

- PÁGINAS: 18
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 2014
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO:
- ESTRUCTURA:
 - 1 Cumplimiento
 - 2 Respeto a Terceros
 - 3 Medio Ambiente, Salud y Seguridad
 - 4 Seguridad de los Productos
 - 5 Protección de Datos y Privacidad
 - 6 Dishonestidad, Fraude y Corrupción
 - 7 Conflicto de Interés
 - 8 Respeto por la Libre Competencia
 - 9 Cumplimiento de la Regulación Aduanera y del Control Comercial Internacional
 - 10 Fiabilidad de la Información Financiera y Divulgación
 - 11 Uso Indevido de Información Privilegiada
 - 12 Transparencia en las Operaciones Financieras
 - 13 Uso Apropiado y Protección de Activos
 - 14 Formación en Compliance y Respuesta a Infracciones
 - 15 Asesorarse, Formular Inquietudes y Reportar conductas Inapropiadas
- INCLUYE VALORES: NO

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO

— RESUMEN

- Presenta una estructura muy clara y en un diseño muy atractivo.
- Considera el código y los valores como algo que se ha *cimentado* a lo largo de toda la historia de la compañía y que la ha hecho estar donde está.
- Destaca como están orientados al compromiso de las personas con el código. Con el cumplimiento de los códigos se logra obtener el compromiso de todos los actores relacionados así como *ser mejores cada día* (Grifols, p. 2).
- Hay coherencia en la relación con sus empleados, clientes, proveedores, autoridades y demás personas y se basa en el respeto, la justicia y la cortesía.

— ÁREAS DE MEJORA

- Los valores no están incluidos en el código ético.
- No hay coherencia entre los principios del código ético y los valores corporativos. ¿cómo priorizan entre la justicia y el orgullo?
- Alude a la tecnología e innovación pero no explicita cómo debe comportarse las personas en el ámbito de las tecnologías y el impacto para la marca. De hecho no aparece la palabra *reputación* en su código.
- No hace alusión al compromiso con los derechos humanos y políticas de no discriminación.

IAG (IBERIA)



MISIÓN

Ofrecer servicios de transporte aéreo, aeroportuarios y de mantenimiento de aeronaves que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y creen valor económico y social de manera sostenible

VISIÓN

Queremos ser líderes en satisfacción del cliente, innovación y rentabilidad económica y social:

- Percibida como líder en el mercado doméstico, europeo e iberoamericano.
- Preferida por el cliente por la mejor relación posible entre precio y calidad de servicio.
- Distinguida por el accionista por su rentabilidad sostenida.
- Reconocida por su transparencia, compromiso social y medioambiental.
- Deseada por las personas para su desarrollo profesional.

VALORES

Adaptación al cambio

Compromiso social

Creación de valor

Enfoque al cliente

Excelencia en la gestión

Importancia de las personas

Innovación

Liderazgo

Mejora continua

Protección del medio ambiente

Trabajo en equipo

Iberia tiene la lista más larga de valores de las empresas del IBEX 35. Incorpora valores que reflejan su adaptación a los nuevos entornos económicos. Sus valores se reflejan en la misión y en la visión.

CÓDIGO ÉTICO

<https://grupo.iberia.es/content/GrupoIberia/RSC/Compromisos%20%C3%A9ticos/IB%20%C3%B3digo%20General%20de%20Conducta%20Espa%C3%B1ol.pdf>

- TÍTULO: Código general de conducta del grupo Iberia
- PÁGINAS: 15
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: web
- FORMATO: documento en pdf
- ÍNDICE: SI

— RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Unidad de cumplimiento
de la dirección de riesgos y seguridad

— ESTRUCTURA:

- 1.- OBJETO
- 2.- PRINCIPIOS BÁSICOS
- 3.- REGLAS DE CONDUCTA
 - 3.1.- Derechos Humanos y libertades públicas
 - 3.2.- Igualdad de oportunidades y no discriminación
 - 3.3.- Prioridad de los intereses del Grupo
 - 3.3.1.- Uso y protección de los activos
 - 3.3.2.- Imagen y reputación corporativa
 - 3.3.3.- Operaciones vinculadas
 - 3.3.4.- Conflicto de Intereses
 - 3.3.5.- Información confidencial
 - 3.4.- Comportamiento con terceros
 - 3.4.1.- Transparencia de la Información
 - 3.4.2.- Competencia leal
 - 3.4.3.- Corrupción y soborno
 - 3.4.4.- Relaciones con los clientes
 - 3.4.5.- Relaciones con los socios
 - 3.4.6.- Relaciones con los proveedores y contratistas
 - 3.4.7.- Relación con gobiernos y autoridades
 - 3.5.- Compromiso con la sociedad
 - 3.5.1.- Protección del medio ambiente
 - 3.5.2.- Proyectos de contenido social

- 4.- CUMPLIMIENTO Y CONTROL

- 4.1.- Principio de legalidad y asesoramiento jurídico
- 4.2.- Gestión de riesgos
- 4.3.- Incumplimientos

- 5.- INTERPRETACIÓN Y MODIFICACIONES

- 5.1.- Interpretación
- 5.2.- Modificaciones

- 6.- VIGENCIA

— INCLUYE VALORES: NO

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO

— RESUMEN

- Este código tiene por objetivo establecer las pautas generales que deben regir la conducta de Consejeros, directivos y empleados y todos los *stakeholders*.
- No presenta un formato de imagen corporativa
- Recoge los principios de respeto a los derechos humanos, así como la igualdad de oportunidades y no discriminación.

— ÁREAS DE MEJORA

- TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación. “Vigilar el respeto y uso correcto y adecuado de la imagen y reputación corporativa por parte de los empleados de empresas. contratistas y colaboradoras. ” (IAG (IBERIA):p.6)

- No hay coherencia entre los principios de actuación con los diferentes *stakeholders*: clientes, la excelencia, socios, la confianza, proveedores, la objetividad (IBERIA):p.10-11)

IBERDROLA



MISIÓN

No está publicada

VISIÓN

Queremos ser la Compañía Energética Global preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida, la seguridad de las personas y del suministro, el cuidado del medio ambiente y la orientación al cliente

VALORES

“Ética y responsabilidad corporativa

Las sociedades del Grupo se comprometen con las recomendaciones de buen gobierno de reconocimiento general en los mercados internacionales, con los principios de la ética empresarial y con la transparencia en todos sus ámbitos de actuación. La Sociedad persigue el interés social, entendido como el interés común a todos los accionistas de una sociedad anónima independiente orientada a la explotación sostenible de su objeto social y a la creación de valor a largo plazo en beneficio de aquellos, tomando en consideración los demás grupos de interés relacionados con su actividad empresarial y su realidad institucional y, especialmente, los intereses legítimos de las diferentes comunidades y territorios en los que actúa y los de sus trabajadores.

Las sociedades del Grupo se implican y aprenden de las realidades culturales y sociales de los territorios y comunidades donde actúan. El Sistema de gobierno corporativo y el comportamiento responsable de todos cuantos forman parte del Grupo es una guía de actuación irrenunciable que configura uno de los rasgos más sólidos de su personalidad.

Resultados económicos

El compromiso de las sociedades del Grupo con el cumplimiento de los objetivos de crecimiento sostenible y rentabilidad que se establezcan en cada momento es la vía para garantizar el éxito del proyecto empresarial y satisfacer las demandas y expectativas de todos los colectivos implicados en su presente y futuro; y ello en el marco de un Grupo diversificado, organizado en torno a la Sociedad y las distintas sociedades subholding y sociedades cabecera de los negocios sujetas a unas directrices comunes, en interés de la Sociedad y de todas las sociedades integrantes del Grupo.

Respeto por el medio ambiente

La apuesta por el desarrollo de energías limpias y el respeto por el medio ambiente son algunos de los pilares del modelo empresarial de la Sociedad y de los factores que distinguen al Grupo como una de las compañías energéticas líderes del mundo en el siglo XXI.

Sentido de pertenencia y confianza

Las sociedades del Grupo trabajan para establecer vínculos firmes y permanentes con sus grupos de interés y, de esta forma, forjar un sentimiento de pertenencia a una compañía excelente, de la que se sientan parte integrante y en cuyo proyecto se encuentren implicados. A través de un diálogo permanente, la Sociedad quiere ser una

compañía capaz de generar confianza entre todos los que participan y se relacionan con ella y con las demás sociedades del Grupo.

Seguridad y fiabilidad

Las sociedades del Grupo trabajan para ofrecer un suministro de energía y desarrollar todas sus actividades en un entorno seguro y fiable. La seguridad de las personas en las instalaciones del Grupo, en las áreas circundantes y entre los clientes, así como el desarrollo y transmisión de las mejores prácticas en materia de seguridad y prevención hacia todo el Grupo, forman parte irrenunciable de sus procesos.

Orientación al cliente

Las sociedades del Grupo trabajan para conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, procurando mejorar de manera continua su satisfacción y su vinculación. El objetivo de las sociedades del Grupo es ofrecer la mejor calidad de servicio, cumpliendo sus obligaciones regulatorias.” (Iberdrola (2) p 5

Los valores están definidos e incluidos en el código ético. Incluye el medio ambiente como pilar clave y los resultados económicos como valor corporativo. Iberdrola muestra en sus valores la complejidad a la hora de seguir una pauta de actuación clara para las personas que trabajan en la empresa. ¿Es compatible los resultados económicos con el respecto por el medio ambiente y la orientación al cliente? Si tuviéramos que tomar una decisión, ¿Qué valor es el que prima? ¿El respeto por el medio ambiente por encima de los resultados económicos?

CÓDIGO ÉTICO

<https://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/normascodigoiberdrola.pdf>

<https://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/normascodigoetico.pdf> (Consejero delegado)

- TÍTULO: CÓDIGO ÉTICO
- PÁGINAS: 15
- FECHA DE CREACIÓN: 2001
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 2015
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Unidad de cumplimiento
- ESTRUCTURA:
 - I. INTRODUCCIÓN
 - II. VISIÓN Y VALORES DEL GRUPO
 - III. LA UNIDAD DE CUMPLIMIENTO
 - IV. NORMAS GENERALES DE CONDUCTA PROFESIONAL
 - V. LOS PROFESIONALES DEL GRUPO
 - VI. EL ENTORNO DEL GRUPO
 - VII. EL BUZÓN ÉTICO
 - VIII. DISPOSICIONES VARIAS
- INCLUYE VALORES: SI
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN

- Cabe destacar el caso de Iberdrola que tiene un código ético solo para el consejero delegado: Código ético del consejero. Los códigos reflejan un conjunto de normas generales de conducta profesional y luego unas específicas para los empleados, clientes, accionistas y sociedad. (Iberdrola (2)).
- Iberdrola establece en su código ético unas pautas para todas las decisiones que puedan ser tomadas “El autocontrol en las actuaciones y la toma de decisiones, de modo que cualquier actuación que realicen se asiente sobre cuatro premisas básicas: (i) que la actuación sea éticamente aceptable; (ii) que sea legalmente válida; (iii) que sea deseable para la Sociedad y el Grupo; y (iv) que esté dispuesto a asumir la responsabilidad sobre ella” (Iberdrola, p. 7).
- TIC: Iberdrola establece dentro de su código ético que respeta las comunicaciones personales de sus profesionales a través de Internet y demás medios de comunicación (Iberdrola, p. 7).
- Destaca la creación de un buzón ético “El Buzón ético es un canal transparente para comunicar, por parte de los profesionales del Grupo, conductas que puedan implicar la comisión de alguna irregularidad o de algún acto contrario a la legalidad o a las normas de actuación del Código ético.” (Iberdrola, p. 14).

— ÁREAS DE MEJORA

- Al describirlo como una estructura de artículos, está muy ligado a la presentación como un conjunto de leyes.

INDITEX

INDITEX

MISIÓN

No está publicada

VISIÓN

No está publicada

VALORES

Autoexigencia

Inconformismo

Innovación

Obsesión por el cliente

Trabajo en Equipo

Los valores no están incluidos en el código ético, solo en la memoria anual y no están definidos. Inditex tiene uno de los valores más peculiares *obsesión por el cliente* que, como veremos más adelante puede inducir a comportamientos erróneos.

CÓDIGO ÉTICO

<https://www.inditex.com/documents/10279/88163/Codigo-de-conducta-y-practicas-responsables.pdf/79fc6e30-b94e-435a-957c-4e5b20f7f65d>

— TÍTULO: Código de Conducta y Prácticas Responsables. Grupo Inditex

- PÁGINAS: 21
- FECHA DE CREACIÓN: 2001
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 2012
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité de ética
- ESTRUCTURA:
 - 1. Definición y objeto del Código de Conducta y Prácticas Responsables
 - 2. Ámbito de aplicación
 - 3. Principios generales
 - 4. Compromisos de conducta y prácticas responsables
 - 4.1. Cumplimiento de la legislación aplicable y de la normativa interna
 - 4.2. Cumplimiento de acuerdos y convenios
 - 4.3. Relaciones con empleados
 - 4.4. Relaciones con clientes
 - 4.5. Prácticas en el mercado
 - 4.6. Relaciones con proveedores
 - 4.7. Relaciones con autoridades y funcionarios
 - 4.8 Conflictos de interés
 - 4.9 Ejercicio de otras actividades
 - 4.10 Uso de bienes y servicios de la compañía
 - 4.11 Confidencialidad de la información y protección de datos personales
 - 4.12 Protección de la propiedad intelectual e industrial

- 4.13 Registro de operaciones
- 4.14 Compromiso social y medioambiental
- 5. Cumplimiento del Código y Comité de Ética
- 6. Publicidad del Código
- Anexo I: Códigos y compromisos globales asumidos voluntariamente por Inditex
- Anexo II: Terminología

— INCLUYE VALORES: NO

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO

— RESUMEN

- El objetivo es establecer los criterios de actuación que deben ser observados en el desempeño profesional.
- Presenta una estructura de la que destaco la referencia a la publicidad del código en el capítulo 6 “El Código se hará llegar en su propio idioma a todos los empleados, permanecerá publicado en la página WEB de Inditex (www.inditex.com) y será objeto de las adecuadas acciones de comunicación, formación y sensibilización para su oportuna comprensión y puesta en práctica en toda la organización” (Inditex p.18) y una terminología que explica los principales términos.
- También incluye un anexo con los códigos y compromisos globales asumidos voluntariamente por Inditex.
- Este código sólo expresa la conducta de la entidad con los diferentes *stakeholders*.

— ÁREAS DE MEJORA

- Al no estar incluidos los valores corporativos en el código ético, el objetivo del mismo no queda claro. ¿Los criterios de actuación no son los valores?
- TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación.
- Al no estar publicada la misión ni la visión, no podemos asegurar la coherencia con el código ético.
- No hay coherencia de los principios de actuación para los diferentes *stakeholders*.

INDRA



MISIÓN

No está publicada

VISIÓN

La visión de Indra es ser una empresa innovadora y del conocimiento en las relaciones con nuestros públicos internos y externos (accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc.), así como con las instituciones que lo cultivan y desarrollan, y las comunidades con las que actúan.

VALORES

Determinación

Nos mueve la ambición constructiva, nuestro espíritu de superación.

Originalidad

Apostamos por una forma diferente de hacer las cosas, que combine lo mejor de nuestra experiencia en cada área y que ofrezca soluciones ajustadas a cada caso.

Rigor

Todo lo que hacemos responde a una sólida planificación estratégica.

Sensibilidad

Nos ponemos en la situación de nuestros clientes y de nuestros profesionales y nos adaptamos a sus necesidades.

Los valores están incluidos en el código ético y están definidos. Incluye como valor corporativo la *sensibilidad* que de forma intuitiva no es muy compatible con el *rigor* y la *determinación*.

CÓDIGO ÉTICO

<http://www.indracompany.com/noticia/nuevo-codigo-etico-y-de-conducta-profesional> f

— TÍTULO: CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA PROFESIONAL

— PÁGINAS: 7

— FECHA DE CREACIÓN: no consta

— FECHA DE MODIFICACIÓN: 2009

— ACCESO: web

— FORMATO: documento corporativo en pdf

— ÍNDICE: NO

— RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO:

— ESTRUCTURA: NO

— INCLUYE VALORES: SI

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: SI

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO

— RESUMEN

- En el mensaje del presidente se alude a la importancia del comportamiento por valores en la empresa. “... los logros han sido

posibles gracias al comportamiento responsable de nuestros profesionales, que han sabido llevar a cabo sus responsabilidades guiados por principios de integridad, respeto y profesionalidad.”

(INDRA p.2)

- Integra muy bien los valores con los principios de actuación. “Este Código Ético y de Conducta Profesional se fundamenta en una serie de principios de actuación que surgen desde los valores corporativos que deben orientar el trabajo, la utilización de recursos y el desempeño diario de todos los profesionales de Indra” (INDRA p.3)
- Define los principios de actuación y desglosa los principales conceptos.

NUESTROS PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN



PROFESIONALIDAD

La profesionalidad se entiende como la actitud proactiva dirigida a la excelencia en nuestro desempeño e implica:

1. **Proteger y difundir** internamente el conocimiento como nuestro más valioso activo y base para la mejora de nuestro trabajo.
2. Cumplir con excelencia los máximos **estándares de calidad** y satisfacer las expectativas de nuestros grupos de interés (accionistas, clientes, profesionales, proveedores, medio ambiente, instituciones del conocimiento y la sociedad en su conjunto).
3. Ser **proactivos** para estar bien informados respecto de todo aquello que, con carácter general, se refiera a Indra o a nuestra actividad profesional y pueda significar oportunidades de desarrollo, crecimiento y mejora de la competitividad.
4. Demostrar y exigir **imparcialidad** frente a terceros y entre nosotros mismos, así como independencia de cualquier poder político y/o económico.
5. Generar un **ambiente de trabajo estimulante** colaborativo y gratificante, basado en el trabajo en equipo, donde el mérito sea recompensado y que anime a las personas a dar el máximo y a mejorar cada día.
6. Desarrollar nuestra actividad profesional sin la influencia del **alcohol o las drogas**.
7. Mostrar una **forma de vestir** acorde al contexto profesional en el que nos encontramos y cuidar el aspecto personal.

Debemos ser y transmitir una imagen profesional. Para ello debemos ser los principales impulsores de la innovación tanto en nuestro trabajo como con nuestros clientes

— ÁREAS DE MEJORA

- TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación.

JAZZTEL



MISIÓN

Crecer rápida y consistentemente en el mercado de telecomunicaciones residencial, de empresas y mayorista, innovando continuamente, brindando a nuestros clientes una atención y un servicio excelentes.

VISIÓN

Ser la mejor alternativa para la oferta de servicios de telecomunicaciones para los hogares y empresas españolas, desde una relación con el cliente cercana y resolutive, ofreciendo las soluciones más innovadoras a los precios más competitivos del mercado.

VALORES

Equipo

Escucha

Innovación

Rigor

Servicio

Transparencia

Velocidad

En el caso de Jazztel establece dos tipos de valores: unos que determinan el comportamiento ético (Velocidad, escucha, innovación, servicio, equipo, rigor, transparencia) y otros que determinan el comportamiento profesional (Pasión por el Cliente, Gestión Eficiente, Actitud de Equipo, Cuidado de la Reputación, Desarrollo profesional).

CÓDIGO ÉTICO

<http://documentos.jazztel.com/documents/10156/da399306-2ec1-46c8-af3c-25399261415d>

- TÍTULO: Código de Conducta
- PÁGINAS: 13
- FECHA DE CREACIÓN: 2010
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 2015
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: canal ético
- ESTRUCTURA:
 - Introducción
 - •Ámbito de aplicación
 - •Valores JAZZTEL
 - •Principios de Comportamiento Ético
 - •Principios de Comportamiento Profesional

- •Entrada en vigor, interpretación y seguimiento
- INCLUYE VALORES: SI
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO
- RESUMEN
 - Presenta una estructura muy sencilla que facilita el aprendizaje y el compromiso con los valores y los principios.
 - El formato también es muy claro.
 - Está muy adaptado a la misión y a la visión.
 - Hay coherencia de los principios de actuación con todos los *stakeholders*
 - Explicita como debe ser el comportamiento para cuidar la imagen corporativa de la marca sin hacer tantas restricciones como el resto de los códigos analizados “Consideramos la imagen y la reputación de JAZZTEL como uno de sus activos más valiosos para mantener la confianza de sus clientes.” “Nuestra forma de comunicarnos, conducirnos y nuestra propia imagen personal estará en consonancia con el contexto profesional en el que nos desenvolvemos. “(JAZZTEL p.12)
 - Por su parte Jazztel establece en su Código ético un decálogo de preguntas sobre ética a considerar en cada una de las acciones (Jazztel, p. 9):

**Decálogo de preguntas sobre ética
a considerar**

1. ¿Va contra las normas de trabajo?
2. ¿Parece ser lo correcto?
3. ¿Es legal?
4. ¿Tendrá un efecto negativo sobre mi reputación o sobre la de Jazztel?
5. ¿Quién más puede verse afectado por esto (otras personas dentro de Jazztel, clientes, proveedores)?
6. ¿Me sentiría avergonzado si los demás supieran que he resuelto actuar de esta manera?
7. ¿Existe una solución alternativa que no plantee un conflicto ético?
8. ¿Cómo me vería si fuese publicado en los periódicos?
9. ¿Qué pensaría una persona razonable?
10. ¿Podré dormir tranquilo?

Plantearse estas preguntas te ayudará a decidir sobre el comportamiento a seguir.

MAPFRE



MISIÓN

Es un equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y sociedad.

VISIÓN

Quiere ser la aseguradora global de confianza

VALORES

Equipo comprometido

Innovación para el liderazgo

Integridad

Solvencia

Vocación de servicio

Los valores están definidos y algunos están incluidos en el código ético. Integra valores tradicionales como la *solvencia* con otros como la *vocación de servicio* que no suena muy innovador para las nuevas generaciones.

CÓDIGO ÉTICO

<http://www.mapfreggrupo.com/ccm/content/documentos/corporativo/ficheros/Codigo-Etico-Conducta.pdf>

- TÍTULO: CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA
- PÁGINAS: 16
- FECHA DE CREACIÓN: 2009
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité de ética
- ESTRUCTURA:
 - INTRODUCCIÓN
 - 2. NUESTROS VALORES
 - 3. CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA
 - 4. CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA
- INCLUYE VALORES: SI
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN
 - Tiene un formato que la primera página es corporativo, pero el resto de las páginas no se saben si son de Mapfre o no.
 - El objetivo es reflejar los valores corporativos y los principios básicos que deben guiar la actuación de todos los profesionales.

- Hace relación a los principios de igualdad y no discriminación. También a las medidas de conciliación.
- Hace alusión a otro documento donde se concreta toda la actuación ética “La actuación de MAPFRE se inspira en el principio de actuación ética y socialmente responsable, que se configura como uno de sus ejes de actuación, y se concreta en la política de Responsabilidad Social aprobada en diciembre de 2008.” (MAPFRE p. 13)

— ÁREAS DE MEJORA

- No coherencia. Comienza por los valores pero no son los mismos que tiene descritos en su página web.
- No hay coherencia de comportamiento con los diferentes stakeholders
- TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación.

MEDIASET



MISIÓN

No está publicada

VISIÓN

No está publicada

VALORES

Excelencia

Innovación

Liderazgo

Responsabilidad Social

CÓDIGO ÉTICO

No está publicado

OHL



MISIÓN

Creación de valor en condiciones de sostenibilidad económica, social y medioambiental de acuerdo con los intereses concretos de los inversores, clientes y equipo humano que componen el Grupo.

VISIÓN

No está publicada

VALORES

Calidad comprometida

Creación de valor

Espíritu de superación

Ética profesional

Innovación

Respeto al medio ambiente

Seguridad

Transparencia

Los valores están incluidos en el código ético y están definidos. Incorporan nuevos conceptos como la transparencia, el medioambiente y el compromiso.

CÓDIGO ÉTICO

<http://www.ohlcompromiso.com/media/300450/Codigo-%C3%89tico-ESPpdf.pdf>

- TÍTULO: Código ético
- PÁGINAS: 24
- FECHA DE CREACIÓN: 2010
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 2015
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comisión de auditoría, cumplimiento y Responsabilidad social corporativa.
- ESTRUCTURA:
 - 1. Objeto
 - 2. Ámbito de aplicación
 - 3. Valores corporativos
 - 4. Pautas de conducta
 - 4.1. Principios básicos de comportamiento
 - Respeto a la legalidad
 - Integridad ética
 - Respeto a los Derechos Humanos
 - 4.2. Pautas de conducta de carácter general
 - Fomento de la reputación del Grupo

- Lealtad al Grupo y conflictos de intereses
- 4.3. Relación con y entre las personas del Grupo
 - Entorno de trabajo
 - Igualdad de oportunidades y no discriminación
 - Diversidad
 - Desarrollo profesional y formación
 - Seguridad y salud en el trabajo
 - Erradicación del trabajo infantil y forzoso
 - Derecho de asociación
 - Privacidad de los datos personales e información
confidencial
 - Uso y protección de activos y recursos del Grupo y de
terceros
- 4.4. Relación con el mercado
 - Calidad e innovación
 - Transparencia y exactitud de la información
 - Gestión de operaciones tendente a evitar pagos ilícitos
 - Confidencialidad
 - Respeto a la libre competencia y comportamiento en el
mercado
 - Relación con proveedores y contratistas
 - Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación
del terrorismo
- 4.5. Relación con la comunidad

- Protección del medio ambiente y ordenación del territorio
- Corrupción, cohecho y tráfico de influencias
- Compromiso con la sociedad y mecenazgo
- 5. Seguimiento y control
 - Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Responsabilidad Social
 - Corporativa
 - Canal Ético de Comunicación
 - Sanciones Disciplinarias
- 6. Vigencia

— INCLUYE VALORES: SI

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: SI

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO

— RESUMEN

- El código es una declaración expresa de los valores, principios y pautas de conducta para el desarrollo de la actividad profesional.
- Presenta una estructura muy detallada y en un formato muy corporativo.
- Hace una alusión clara a los objetivos de este código.
- Frente a una estructura de códigos cerrados e impersonales, OHL es la única que hace alusión a que su Código ético es dinámico y está abierto a la participación de todos (OHL, p. 18).
- Hay una coherencia en el comportamiento con todos los stakeholder.
- Integra los valores con los principios de actuación dentro del código.
- Crean un Canal Ético de Comunicación con el objetivo de denunciar.

— ÁREAS DE MEJORA

- TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación.
- Todo el enfoque del código ético están más centrado en la denuncia que en la ejemplaridad de comportamiento.

POPULAR

Popular

MISIÓN

Ser un grupo económico excelente, íntegro y responsable en la prestación de servicios financieros y en la creación de valor sostenible para el accionista.

VISIÓN

Ser un banco de clientes, especializado en PYMEs, capaz de aportar soluciones ajustadas a cada necesidad.

VALORES

Calidad de servicio

Cercanía

Compromiso

Eficiencia

Integridad

Rigor

Los valores no están incluidos en el código ético. Han incorporado el valor de *cercanía* para adaptarse a un nuevo estilo de liderazgo con las personas y con los clientes, al igual que Bankia. Los valores no están integrados en la misión ni visión.

CÓDIGO ÉTICO

<http://www.grupobancopopular.com/ES/Responsabilidadcorporativa/DocumentacionRe/Documentos/C%C3%B3digo%20de%20conducta%20GBP.pdf>

- TÍTULO: Código de Conducta
- PÁGINAS: 19
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Unidad de Vigilancia
- ESTRUCTURA:
 - 1. ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA
 - 2. PAUTAS GENERALES DEL CÓDIGO DE CONDUCTA
 - 2.1. Relaciones internas del Grupo Banco Popular
 - ● Principio de igualdad y no discriminación
 - ● Respeto a las personas en las relaciones profesionales dentro del Grupo
 - ● Conciliación del trabajo y vida personal
 - ● Derechos colectivos
 - ● Prevención de riesgos laborales
 - ● Protección del medio ambiente
 - 2.2. Normas generales de conducta
 - ● Cumplimiento de la normativa y comportamiento ético
 - ● Concurrencia de actividades

- ● Profesionalidad y responsabilidad
- ● Obligación de actuar en interés del Grupo y de los clientes
- 3. PAUTAS DE CONDUCTA PARA SITUACIONES CONCRETAS
 - ● Conflictos de interés
 - ● Autorización de operaciones bancarias y sus condiciones
 - ● Información privilegiada
 - ● Defensa de la competencia
 - ● Relaciones con los accionistas
 - ● Deber de confidencialidad
 - ● Relaciones con proveedores
 - ● Relaciones con clientes
 - ● Protección de datos de carácter personal
 - ● Aceptación de regalos
 - ● Utilización de los activos del Grupo
 - ● Gestión de inmuebles
 - ● Uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
 - ● Derechos de propiedad intelectual e industrial del Grupo
 - ● Imagen y reputación corporativa
- 4. RELACIONES EXTERNAS
 - ● Participación en cursos y seminarios externos
 - ● Relación con los medios de comunicación
 - ● Relación con autoridades
 - ● Actividades políticas o asociativas
 - ● Ofrecimiento y contratación de productos y servicios

▪ 5. NORMAS ESPECÍFICAS PARA EVITAR CONDUCTAS
DE CORRUPCIÓN

- ● Pautas para evitar incurrir en una conducta de
corrupción de funcionarios públicos
- ● Pautas para evitar incurrir en una conducta de
corrupción de particulares

▪ 6. APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

- ● Competencias
- ● Incumplimiento

— INCLUYE VALORES: NO

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO

— RESUMEN

- Destaca la buena aproximación que realizan al comportamiento de los
empleados con las TIC. “La creación, o participación por los Sujetos del
Código en redes sociales, foros o "blogs" en Internet y las opiniones o
manifestaciones que se realicen en los mismos, se efectuarán de manera
que quede claro su carácter exclusivamente personal –evitando cualquier
posible interpretación de vinculación o asociación con el Grupo”
(Popular, p. 15).

- Describe las normas de conducta para situaciones concretas.
- Tiene un código de conducta propio para los proveedores.

— ÁREAS DE MEJORA

- El documento no está adaptado a la nueva imagen corporativa.

- No hay coherencia de pautas de actuación entre los diferentes stakeholders.
- Los temas de reputación corporativa no están adaptados a las TIC.
- TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación.
- Todo el enfoque del código ético están más centrado en la denuncia que en la ejemplaridad de comportamiento (ej., la unidad para el control del cumplimiento del código ético se llama *Unidad de vigilancia*).

REE



MISIÓN

La misión de Red Eléctrica es asegurar el correcto funcionamiento del sistema eléctrico español y garantizar en todo momento la continuidad y seguridad del suministro eléctrico

VISIÓN

Nuestra visión es la de ser una empresa líder en el transporte y la operación de redes eléctricas en alta tensión, reconocida en todo el mundo por ofrecer un servicio de máxima calidad, realizar una gestión ética y responsable, mantener un firme compromiso con el desarrollo sostenible y generar valor para todos nuestros grupos de interés.

VALORES

Conciencia medioambiental

Confiabilidad

Liderazgo y creatividad

Respeto

Responsabilidad

CÓDIGO ÉTICO

http://www.ree.es/sites/default/files/03_GOBIERNO_CORPORATIVO/Documentos/C%C3%B3digo%20%C3%A9tico%202013.pdf

- TÍTULO: Código ético: valores y compromisos
- PÁGINAS: 28
- FECHA DE CREACIÓN: 2013
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Gestor ético
- ESTRUCTURA:
 - Introducción
 - Valores corporativos y su despliegue en la actividad
 - 1. Confiabilidad
 - 2. Responsabilidad
 - 3. Respeto
 - 4. Liderazgo y creatividad
 - 5. Conciencia ambiental : pautas de comportamiento
 - 3. Cómo se preservan las instalaciones, los activos, los conocimientos y los recursos de la compañía
 - 4. Cómo se establecen unas relaciones comerciales intachables

- 5. Cómo se colabora en la conservación y mejora del ambiente, se apoya el desarrollo de las sociedades y se salvaguardan las comunidades indígenas y minorías étnicas
- Cómo se evitan los conflictos de interés
- Sistema de denuncias, consultas y sugerencias
- Directrices del sistema de gestión de la ética
- Vigencia
- Documentación relacionada

— INCLUYE VALORES: SI

— MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO

— RESUMEN

- Este código es un ejemplo de buena estructura formato e integración de los valores corporativos en el compromiso de actuación ética de la empresa.
- Se centra más en el *cómo* hacer las cosas que en la normativa y establece las pautas de comportamiento ético, definiendo el cómo quiere se hagan las cosas (REE, p. 11), determinando además para cada pauta de comportamiento los valores que van asociados ej.

1. CÓMO SER UN AGENTE LEAL A LOS SECTORES Y MERCADOS DONDE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD Y SE CUMPLE CON LA LEGISLACIÓN VIGENTE (VALORES EMPRESARIALES: CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD)

2. CÓMO SE GARANTIZAN UNAS CONDICIONES DE TRABAJO DIGNAS (VALORES EMPRESARIALES: RESPETO Y RESPONSABILIDAD)

PAUTAS DE COMPORTAMIENTO DEL CÓDIGO ÉTICO

El presente Código recoge las pautas de comportamiento y directrices de actuación que deben seguir las personas del Grupo en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, en todos los ámbitos profesionales en los que represente a la compañía.



— ÁREAS DE MEJORA

- TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación.

REPSOL



MISIÓN

No está publicada

VISIÓN

Ser una empresa global que busca el bienestar de las personas y se anticipa en la construcción de un futuro mejor a través del desarrollo de energías inteligentes.

Para materializar esta visión es fundamental el papel de las personas que forman Repsol, tomando siempre como referencia nuestros valores de integridad, responsabilidad, transparencia, flexibilidad e innovación, que deben servirnos de guía para todas nuestras decisiones y actuaciones.

VALORES

Flexibilidad

Innovación

Integridad

Responsabilidad

Transparencia

Los valores están incluidos en el código ético y están definidos. Están integrados en la misión de la compañía pero da mucho peso a la importancia de las personas y esto no se refleja en los valores.

CÓDIGO ÉTICO

http://www.repsol.com/imagenes/es_es/Repsol-Norma-etica-conducta_tcm7-127560.pdf

- TÍTULO: Norma de Ética y Conducta de los empleados de Repsol
- PÁGINAS: 52
- FECHA DE CREACIÓN: 2003
- FECHA DE MODIFICACIÓN: 2012
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO:
- ESTRUCTURA:
- INCLUYE VALORES
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: SI
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN
 - Contiene una estructura de contenidos muy detallada y presenta un formato corporativo.
 - Hace referencia explícita en su código ético al comportamiento de los directivos basado en la ejemplaridad “Liderar con el ejemplo. Su comportamiento debe ser un modelo a seguir para el resto de los empleados de Repsol” (Repsol, p. 13).
- ÁREAS DE MEJORA
 - Es un código muy extenso.

- El título del documento puede confundir, dando a entender que existen más códigos de conducta.
- No hay coherencia de comportamiento con los diferentes stakeholders.
- TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación.
- Mas basado en obligaciones que en compromisos de actuación.

SABADELL



MISIÓN

Ser un banco que piensa, decide y actúa priorizando el largo plazo. Priorizar el largo plazo en las relaciones con las personas y con la sociedad en general condiciona la toma de decisiones y cómo estas se comunican. Priorizar el largo plazo implica qué actuaciones deben hacerse, de qué forma hacerlas, y también qué actuaciones no tienen cabida.

VISIÓN

Ofrecer las mejores soluciones bancarias y financieras a los clientes.

VALORES

Adaptabilidad

Austeridad

Ética y Responsabilidad social corporativa

Innovación

Orientación comercial

Profesionalidad

Proximidad

Prudencia

Trabajo en equipo

Voluntad de servicio

Los valores no están incluidos en el código ético, están en la página web y están definidos. Es la única empresa en destacar *la prudencia* como valor corporativo. En su lista de valores también está la *voluntad de servicio* que, al igual que ocurría con Mapfre, está descrito en un lenguaje más tradicional.

Dentro de sus valores corporativos, Banco Sabadell define la profesionalidad como “El propósito del empleado es hacer bien el trabajo y a la primera” ¿Dónde cabe la posibilidad de mejora, del error? Además dentro de su código ético, establece con sus clientes el siguiente epígrafe, ¿es gestión de errores o servilismo hacia el cliente? Como puede tener como valor corporativo la adaptabilidad y luego no permitir el error, o ¿solo con los clientes?

“El trato y la gestión de errores

Los clientes tienen que ser atendidos con amabilidad, respeto y diligencia,

Sin hacer distinción por razón de raza, sexo, religión ni ninguna otra

Característica de la persona, pero adecuando nuestra actitud y modos

Al perfil de cada cliente en el marco de una relación profesional sin servilismo ni prepotencia. Es de agradecer que los demás nos corrijan, porque nos facilitan reencontrar la dirección que conduce al acierto en la decisión. Todo cliente que reclama piensa que tiene una razón válida para hacerlo, y si las expectativas del cliente estaban equivocadas, puede que haya algo que no se haya explicado suficientemente bien” (Sabadell, p. 8).

El banco Sabadell establece dentro de su código ético en la parte de relación con sus empleados establecer unas pautas de actuación para el ámbito profesional y otro para la “esfera privada” (Sabadell, pp. 14 y 15)

“El Grupo Banco Sabadell respeta la vida privada de sus empleados sin inmiscuirse en las actividades o conductas que observen fuera del ámbito de trabajo, siempre que dichas actividades o conductas no afecten al buen nombre de la entidad, a sus intereses legítimos o al desempeño profesional del empleado.” (Sabadell, p 15.)

CÓDIGO ÉTICO

<https://www.grupbancsabadell.com/es/XTD/INDEX/?url=/es/GRUPO/VISION/?menuid=9617&language=es>

- TÍTULO: Código de Conducta
- PÁGINAS: 30
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité de ética corporativa
- ESTRUCTURA:
 - Relaciones con Clientes
 - Honestidad y responsabilidad profesional
 - Confidencialidad y privacidad
 - Conflictos de interés
 - El trato y la gestión de errores
 - Relaciones con Proveedores
 - Gestión responsable
 - Conflictos de interés
 - Empleados
 - Desarrollo Profesional
 - Comportamiento profesional

- Esfera privada

- Relaciones con las Administraciones Públicas
- Accionistas. Protección del patrimonio del Grupo
- El marco legal
- Uso de recursos
- Transparencia
- El entorno y la Responsabilidad Social Corporativa
- Operaciones en los mercados de valores
- Exigencias derivadas de la participación en el mercado de valores
- Comité de Ética Corporativa
- Un instrumento para la sostenibilidad a largo plazo
- Canal de comunicación

— INCLUYE VALORES: NO

— MENSAJE DEL PRESIDENTE

— ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO

— RESUMEN

- El objetivo del presente código es ayudar en el desempeño diario del trabajo y ser un elemento de consulta ante situaciones de conflicto de valores.
- Presenta un formato corporativo y una estructura clara.
- Destaca el código ético como un instrumento para la sostenibilidad a largo plazo (Sabadell, p 15.)

— ÁREAS DE MEJORA

- Extensión muy larga.
- No hay coherencia de comportamiento con los diferentes stakeholders.

- TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación.
- Como conclusión dicen que el código es *compendio normativo*.

SACYR



MISIÓN

Desarrollar proyectos complejos de infraestructuras y servicios que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, ofrezcan oportunidades de desarrollo personal y profesional a nuestros empleados y generen valor para nuestros clientes, socios y accionistas.

VISIÓN

Ser un Grupo líder con vocación internacional y de referencia que desarrolle proyectos innovadores de alto valor, que crezca de forma rentable y sostenida, ofreciendo oportunidades de empleo de calidad para nuestros empleados, siendo respetuoso con el medioambiente.

VALORES

Adaptabilidad

Espíritu de equipo

Excelencia

Innovación

Integridad

Los valores están incluidos en el código ético y están definidos mediante sinónimos. No están integrados en la misión ni en la visión de la empresa.

CÓDIGO ÉTICO

http://www.sacyr.com/es_es/images/codigo_de_conducta_tcm29-7983.pdf

- TÍTULO: CÓDIGO DE CONDUCTA
- PÁGINAS: 25
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: SI
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Unidad de Cumplimiento Normativo.
- ESTRUCTURA:
 - 1. Introducción.
 - 2. Ámbito de aplicación.
 - 3. Entrada en vigor.
 - 4. Valores y principios generales.
 - 5. Pautas de comportamiento internas y estilo de gestión.
 - 6. Pautas de comportamiento con el mercado.
 - 7. Pautas de comportamiento con la sociedad y la naturaleza.
 - 8. Conductas expresamente prohibidas por el Grupo.
 - 9. Unidad de Cumplimiento Normativo.
 - 10. Línea de Consulta y Denuncia.

- INCLUYE VALORES: SI
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN
 - Presenta una estructura clara. En los primeros capítulos define la misión, visión y los valores. En el siguiente capítulo desglosa los principios éticos de actuación.
 - Describe de forma explícita en el capítulo 8 las conductas expresamente prohibidas.
 - Hace la distinción entre pautas de comportamiento internas y externas.
- ÁREAS DE MEJORA
 - No hay coherencia de comportamiento con los diferentes stakeholders.
 - TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación.

SANTANDER



MISIÓN

Ayudar a las personas y a las empresas a progresar

VISIÓN

Nuestra visión es convertirnos en el mejor banco comercial, ganándonos la confianza de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad en general.

VALORES

Justo

Personal

Sencillo

Los valores del banco Santander representan la tendencia de simplificar e impactar con un listado de valores compactos y de fácil comprensión. Sus valores representan el nuevo estilo de gestión del banco e integran las mismas pautas de actuación para los diferentes *stakeholders*. Utilizan sus valores corporativos, no solo a nivel interno, sino también como pauta de comportamiento con los clientes. No han incorporado los valores al código ético y solo están definidos en la web.

CÓDIGO ÉTICO

<http://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D837%5C944%5CC%C3%B3digo+General+de+Conducta.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278690289058&ssbinary=true>

- TÍTULO: Código General de Conducta
- PÁGINAS: 21
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE: NO
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Comité de cumplimiento normativo
- ESTRUCTURA: NO
- INCLUYE VALORES: NO
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: NO
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO: NO
- RESUMEN
 - Presenta una estructura muy similar a un documento legal. No contiene un índice de contenidos.

- Incluye todos los contenidos de los códigos y en específico del sector bancario y utiliza un lenguaje muy normativo.

— ÁREAS DE MEJORA

- Al no constar la fecha de modificación ni de creación del documento no se sabe en qué marco temporal situar las pautas de comportamiento.
- No hay coherencia de comportamiento con los diferentes stakeholders.
- TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación.

TÉCNICAS REUNIDAS



MISIÓN

Nuestra misión es marcar la diferencia dentro de nuestra industria y crear valor para la sociedad a la que servimos

VISIÓN

No está publicada

VALORES

Compromiso

Entusiasmo por grandes retos

Espacio para el desarrollo

Sentimiento de Equipo

CÓDIGO ÉTICO

Es el reglamento para el mercado de valores

<http://www.tecnicasreunidas.es/recursos/doc/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/reglamento-interno-de-conducta.pdf>

TELEFÓNICA



MISIÓN

Estamos viviendo una revolución social y económica sin precedentes en la historia de la humanidad, provocada por las posibilidades que abre la tecnología a las personas. Nuestra misión es acercar estas opciones a todas las empresas y personas, de manera que puedan vivir mejor, hacer más cosas y ser más.

VISIÓN

No está publicada

VALORES

Deliver

Discover

Disrupt

Los valores representan la tendencia de simplificar e impactar con un listado de valores compactos y de fácil comprensión. Sus valores representan el nuevo estilo de gestión. Al ponerlos en ingles plasman la internacionalización de la compañía y su esfuerzo por inspirar, a través de los valores, a todas las personas, independientemente de su localización geográfica. Los términos elegidos también plasma la originalidad de ser una empresa en constante reinención. Los valores no están incluidos en el código ético.

CÓDIGO ÉTICO

<http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/gestion-responsable/etica/>

- TÍTULO: El código ético de telefónica: nuestro principios de actuación
- PÁGINAS: 14
- FECHA DE CREACIÓN: no consta
- FECHA DE MODIFICACIÓN: no consta
- ACCESO: web
- FORMATO: documento corporativo en pdf
- ÍNDICE:
- RESPONSABLE DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO: Oficina de principios de actuación
- ESTRUCTURA:
- INCLUYE VALORES: NO
- MENSAJE DEL PRESIDENTE: SI
- ACUSE DE RECIBO DEL DOCUMENTO
- RESUMEN
 - El objetivo es ayudar a tomar decisiones, a actuar con integridad y profesionalidad.
 - Presenta un formato muy innovador y de fácil lectura.
 - Hay coherencia de los principios de actuación con los diferentes stakeholders. Todos están basados en las relaciones de confianza.

Nuestros *empleados* pueden confiar en nosotros

Nuestros
clientes
pueden confiar en
nosotros

Nuestros
accionistas
pueden confiar en
nosotros

Nuestras
comunidades
pueden confiar en
nosotros

Nuestros *proveedores*
pueden confiar en nosotros

— ÁREAS DE MEJORA

- Al no constar la fecha de modificación ni de creación del documento no se sabe en qué marco temporal situar las pautas de comportamiento.
- TIC: no alude de forma explícita al comportamiento en lo que se refiere a las tecnologías de la información y comunicación.

2.2 ANÁLISIS DE LOS VALORES DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

He realizado el estudio del conjunto de valores identificados por las empresas del IBEX 35. La disparidad de los valores estudiados así como el número de valores por empresa muestra la diferencia entre lo que consideran las empresas como pautas y principios de actuación éticos. Los valores corporativos ayudan a construir la cultura corporativa y son la guía para la conducta moral.

Hay dos valores que se repiten en todos los códigos éticos que son la integridad y la honestidad y curiosamente, solo 13 de las 35 empresas estudiadas (ABENGOA, ACS, BANKIA, BANKINTER, BBVA, ENAGÁS, FCC, FERROVIAL, GAS NATURAL FENOSA, MAPFRE, POPULAR, REPSOL, SACYR) lo reflejan como valor corporativo y solamente 1 empresa (ACCIONA) de las 35 tiene como valor corporativo la honestidad. ¿Por qué no coinciden los principios definidos en los códigos éticos con los valores?

En cuanto al número de valores que identifica cada empresa, la media es tener 5 valores, aunque la tendencia reflejada en empresas como Santander o Telefónica es identificar 3 valores, lo que simplifica las pautas de actuación de sus empleados y con todos sus *stakeholders*. ¿Es útil como guía de conducta ética tener diversidad de valores de actuación? IAG (Iberia) es la empresa del IBEX 35 con un número mayor de valores: 11, seguida por Sabadell y Acciona con 10 valores corporativos.

ALGUNOS DATOS INTERESANTES SOBRE LOS VALORES ANALIZADOS

- Hay 65 valores diferentes en las 35 empresas analizadas.
- Valores más compartidos:

- **INNOVACIÓN** valor compartido por 17 empresas (Acciona, BBVA, Enagás, Endesa, Ferrovial, Gamesa, Grifols, IAG(Iberia), Inditex, Jazztel, Mapfre, Mediaset, OHL, Repsol, Sabadell, Sacyr, Telefónica)
- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE** valor compartido por 14 empresas (Abertis, Acciona, Amadeus, BBVA, Día, Endesa, Gas Natural Fenosa, IAG(Iberia), Iberdrola, Inditex, Jazztel, Mapfre, Sabadell, Telefónica)
- **INTEGRIDAD**, valor compartido por 13 empresas (Abengoa, ACS, Bankia, Bankinter, BBVA, Enagás, FCC, Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Mapfre, Popular, Repsol, Sacyr)
- **TRABAJO EN EQUIPO**, valor compartido por 12 empresas (Amadeus, BBVA, Enagás, Endesa, Gamesa, IAG(Iberia), Inditex, Jazztel, Mapfre, Sabadell, Sacyr, Técnicas Reunidas)
- Valores más curiosos:
 - LEGALIDAD (ABENGOA)
 - JUSTO (SANTANDER)
 - PERSONAL (SANTANDER)
 - INCONFORMISMO (INDITEX)
 - ÉTICA (OHL, SABADELL)
 - CONDUCTA ÉTICA (ENDESA)
 - AUSTERIDAD (SABADELL)
 - ESPACIO PARA EL DESARROLLO (TÉCNICAS REUNIDAS)
 - SUPERACIÓN (GRIFOLS)
 - RESULTADOS ECONÓMICOS (IBERDROLA)
 - COMUNIDAD Y MEDIOAMBIENTE (ENDESA)
 - HACER LAS COSAS BIEN (FCC)

- OBSESIÓN POR EL CLIENTE (INDITEX)
- VOCACIÓN DE SERVICIO (MAPFRE, SABADELL)
- DISRUPTIVO (TELEFÓNICA)
- VELOCIDAD (JAZZTEL)
- HACER LAS COSAS BIEN (FCC)
- SENSIBILIDAD (INDRA)
- Solo una empresa tiene como valor la PRUDENCIA (SABADELL)

Las empresas del IBEX 35 todas, salvo BME tienen identificados sus valores en el código ético o en su página web. He contabilizado un total de 192 valores, siendo 65 de ellos comunes.



He identificado varios problemas clave a la hora de analizar los valores corporativos dentro de las empresas:

1. Los valores no están integrados en las pautas o principios de actuación de los códigos éticos.
2. Hay confusión en lo que respecta a los valores identificados en los códigos éticos y los valores que la empresa define en su estrategia, misión y visión.
3. Los valores no están reflejados en la misión y la visión.
4. Los valores no están definidos, por lo que se deja abierta la puerta a su interpretación.
5. El número de valores dificulta la acción ética y la buena toma de decisiones, recordemos que empresas como IAG (IBERIA) tiene identificados 11 valores corporativos.
6. La definición de los valores realizada no es clara e incluye muchos más valores dentro del propio significado.

En esta tabla podemos ver el resumen de los valores por cada una de las empresas del IBEX 35

	VALORES
ABENGOA CL.B	Calidad Confidencialidad Integridad Legalidad Rigor Profesional

ABERTIS	<p>Confianza en las personas</p> <p>Credibilidad</p> <p>Diálogo y la colaboración</p> <p>Eficiencia</p> <p>Proactividad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Servicio al cliente</p>
ACCIONA	<p>Cuidado de las personas</p> <p>Enfoque a largo plazo</p> <p>Excelencia</p> <p>Honestidad</p> <p>Innovación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Preocupación por el entorno</p> <p>Responsabilidad social</p> <p>Solidez financiera</p>
ACS	<p>Confianza</p> <p>Excelencia</p> <p>Integridad</p> <p>Rentabilidad</p>
AMADEUS	<p>Asumimos responsabilidades</p> <p>Buscamos la excelencia</p> <p>El cliente es lo primero</p> <p>Trabajo en equipo</p>
ARCELORMITTAL	<p>Calidad</p> <p>Liderazgo</p> <p>Sostenibilidad</p>
BANKIA	<p>Cercanía</p> <p>Compromiso</p> <p>Integridad</p> <p>Orientación al logro</p> <p>Profesionalidad</p>
BANKINTER	<p>Agilidad</p> <p>Entusiasmo</p> <p>Integridad</p> <p>Originalidad</p>

BBVA	<p>Los siete principios corporativos son:</p> <p>El cliente como centro de nuestro negocio.</p> <p>La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.</p> <p>El equipo como artífice de la generación de valor.</p> <p>El estilo de gestión como generador de entusiasmo.</p> <p>El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.</p> <p>La innovación como palanca de progreso.</p> <p>La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.</p>
BME (Bolsas y Mercados Españoles)	NO CONSTA
CAIXABANK	<p>Calidad</p> <p>Confianza</p> <p>Compromiso social</p>
DÍA	<p>Cliente</p> <p>Eficacia</p> <p>Equipo</p> <p>Iniciativa</p> <p>Respeto</p>
ENAGÁS	<p>Eficiencia</p> <p>Innovación</p> <p>Integridad</p> <p>Seguridad</p> <p>Sostenibilidad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Transparencia</p>
ENDESA	<p>Comunidad y medio ambiente</p> <p>Conducta ética</p> <p>Innovación</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Personas</p> <p>Seguridad y Salud</p> <p>Trabajo en equipo</p>
FCC	<p>Eficiencia</p> <p>Hacer las cosas bien</p> <p>Integridad</p> <p>Proximidad</p>

FERROVIAL	Colaboración Excelencia Innovación Integridad Respeto
GAMESA	Excelencia Innovación Respeto y sostenibilidad Trabajo en equipo
GAS NATURAL	Compromiso con los resultados Integridad Interés por las personas Orientación al cliente Responsabilidad social Sostenibilidad
GRIFOLS	Compromiso Esfuerzo Innovación y mejora Orgullo Seguridad Superación Trabajo en equipo
IAG (IBERIA)	Adaptación al cambio Compromiso social Creación de valor Enfoque al cliente Excelencia en la gestión Importancia de las personas Innovación Liderazgo Mejora continua Protección del medio ambiente Trabajo en equipo
IBERDROLA	Ética y Responsabilidad corporativa Orientación al cliente Respeto por el medio ambiente Resultados económicos Seguridad y fiabilidad Sentido de pertenencia y confianza

INDITEX	Autoexigencia Inconformismo Innovación Obsesión por el cliente Trabajo en Equipo
INDRA	Determinación Originalidad Rigor Sensibilidad
JAZZTEL	Equipo Escucha Innovación Rigor Servicio Transparencia Velocidad
MAPFRE	Equipo comprometido Innovación para el liderazgo Integridad Solvencia Vocación de servicio
MEDIASET	Excelencia Innovación Liderazgo Responsabilidad Social
OHL	Calidad comprometida Creación de valor Espíritu de superación Ética profesional Innovación Respeto al medio ambiente Seguridad Transparencia

POPULAR	Calidad de servicio Cercanía Compromiso Eficiencia Integridad Rigor
REE	Conciencia medioambiental Confiabilidad Liderazgo y creatividad Respeto Responsabilidad
REPSOL	Flexibilidad Innovación Integridad Responsabilidad Transparencia
SABADELL	Adaptabilidad Austeridad Ética y Responsabilidad social corporativa Innovación Orientación comercial Profesionalidad Proximidad Prudencia Trabajo en equipo Voluntad de servicio
SACYR	Adaptabilidad Espíritu de equipo Excelencia Innovación Integridad
SANTANDER	Justo Personal Sencillo
TÉCNICAS REUNIDAS	Compromiso Entusiasmo por grandes retos Espacio para el desarrollo Sentimiento de Equipo

TELEFÓNICA	Deliver Discover Disrupt
------------	--------------------------------

La muestra de valores corporativos de cada una de las empresas refleja que los valores son uno de los instrumentos más consolidados, junto con los códigos éticos como instrumentos para orientar la conducta de los empleados y la relación con todos los stakeholder. El problema de tener muchos valores es la dificultad a la hora de establecer pautas de acción homogéneas. Otro de los problemas que dificulta la comprensión de los mismos y el compromiso hacia los valores es su falta de definición.

En la siguiente tabla, he reflejado las empresas del estudio que no tienen definidos los valores. De las 35 empresas estudiadas, BME no tiene publicados los valores, 10 empresas como muestra la tabla, no tienen definidos el significado de sus valores lo que implica una falta de concreción a la hora de dirigir las pautas de comportamiento ético. La falta de definición del significado de cada valor corporativo, puede llevar a interpretaciones erróneas y dispares sobre el significado del mismo. Los códigos éticos de convierten en un conjunto de significantes sin significados.

VALORES DEFINIDOS	VALORES NO DEFINIDOS
ABENGOA (EN CÓDIGO ETICO)	ABERTIS
AMADEUS (EN LA WEB)	ACCIONA
ARCELORMITTAL (EN LA WEB)	ACS
BBVA (EN LA WEB)	BANKIA
CAIXABANK (EN EL CÓDIGO ETICO)	BANKINTER
DIA (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	ENAGAS
FCC (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	ENDESA
FERROVIAL (EN LA WEB)	IAG (IBERIA)
GAMESA (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	INDITEX
GAS NATURAL FENOSA (EN LA WEB)	POPULAR
GRIFFOLS (EN LA WEB)	
IBERDROLA (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
INDRA (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
JAZTTEL (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
MAPFRE (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
MEDIASET (EN LA WEB)	
OHL (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
REE (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
REPSOL (EN EL CÓDIGO ÉTICO)	
SABADELL (EN LA WEB)	
SACYR (EN EL CÓDIGO)	
SANTANDER (EN LA WEB)	
TÉCNICAS REUNIDAS (EN LA WEB)	
TELEFÓNICA (EN LA WEB)	

Hay 24 empresas del IBEX 35 que sí que han definido lo que significa cada valor corporativo. Con el objetivo de demostrar que cada empresa da un significado distinto a cada valor, aun nombrándolo de la misma forma, he realizado un resumen en el que se refleja por cada uno de los valores corporativos, como lo define cada empresa. A continuación se muestran el significado de los 65 valores corporativos:

ADAPTACIÓN AL CAMBIO (IAG (IBERIA), SABADELL, SACYR)

1. SABADELL: Banco Sabadell se adapta con agilidad a las necesidades de sus clientes a través de soluciones flexibles y eficaces. Los cambios son afrontados con una actitud positiva al entenderlos como una oportunidad de mejora en la competitividad y como una necesidad de adecuación al entorno
2. SACYR: Adaptabilidad: Resiliencia, Pragmatismo, Austeridad.
3. IAG (IBERIA): No lo define

AGILIDAD (BANKINTER)

No lo define

AUTOEXIGENCIA (INDITEX)

No lo define

AUSTERIDAD (SABADELL)

1. SABADELL: La austeridad se entiende como la sobriedad en el uso de los recursos de la empresa en contraposición a la ostentación y el gasto innecesario. La entidad aplica con rigor el principio de austeridad en todas sus decisiones, pero sin confundir lo superfluo con lo necesario y buscando siempre niveles de calidad diferenciales

CALIDAD (ABENGOA, ARCELORMITTAL, CAIXABANK, OHL, POPULAR)

1. ARCELORMITTAL: Nuestra visión trasciende los límites del presente para imaginar cómo será la siderurgia del mañana. La calidad de nuestros productos depende de la calidad de las personas que los hacen posibles; por ello, nuestro

objetivo es atraer y desarrollar a los mejores talentos, para poder ofrecer soluciones de calidad superior a nuestros clientes.

2. ABENGOA: en todas sus actuaciones, tanto internas como externas, la organización tiene un compromiso con la calidad. Lejos de ser tarea exclusiva de la dirección o de un grupo específico de personas, este compromiso preside la actividad diaria de todos los miembros de la organización. Abengoa contempla unas normas concretas de calidad, fruto de su conocimiento, sentido común, rigor, orden y responsabilidad a la hora de actuar.
3. OHL: Calidad comprometida
4. POPULAR Calidad de servicio. No están definidos
5. CAIXABANK: no está definido

CERCANÍA (ACCIONA, BANKIA, FCC, POPULAR, SABADELL)

1. ACCIONA: "Construimos entornos de confianza". Mantenemos un diálogo permanente y sincero con nuestros grupos de interés que nos permita conocerlos y anticiparnos a sus necesidades. Somos una empresa cercana y accesible.
2. FCC: PROXIMIDAD. Somos una empresa de servicios ciudadanos próxima a las sociedades en las que desarrollamos nuestras actividades, dando así respuesta a las nuevas necesidades de las comunidades del siglo XXI. Este principio nos exige respetar las expectativas de las personas que las integran, a la vez que intentamos ofrecerles respuestas que satisfagan el interés general.
3. SABADELL: PROXIMIDAD Se entiende como la implantación y el desarrollo de todos aquellos elementos que facilitan la relación, el dialogo y el propio servicio y, al mismo tiempo, la supresión de todos aquellos que los dificultan. El cliente debe percibir el banco como un compañero de viaje, sensible a la

diversidad, capaz de eliminar las barreras físicas, que incorpora las tecnologías disponibles que facilitan la comunicación y les acerca a los centros de decisión

4. BANKIA: no está definido
5. POPULAR: no está definido

COLABORACIÓN (FERROVIAL)

1. FERROVIAL: Trabajo en equipo, cooperar y compartir

COMPROMISO (ACS, BANKIA, CAIXABANK, GRIFOLS, IAG (IBERIA), POPULAR, TÉCNICAS REUNIDAS)

1. BANKIA: Estar unidos emocionalmente a un proyecto, con el que nos identificamos e involucramos plenamente. autoexigentes, no nos conformamos, buscamos algo más que un trabajo bien hecho.
2. TÉCNICAS REUNIDAS Gracias a la decidida apuesta y firme voluntad de cuantos han sido y son parte de TR de dar forma a una gran compañía que cuenta con más de 50 años de historia, ésta se encuentra entre las 3 principales compañías de ingeniería y construcción en el sector gas de Europa y entre las 10 principales del mundo. A ello le llamamos Compromiso TR.
3. CAIXABANK: Compromiso social: objetivo último de su actividad.
4. GRIFOLS: Nuestros clientes valoran nuestro compromiso porque nos demuestran su confianza
5. IAG (IBERIA): No está definido
6. ACS: No está definido
7. POPULAR: no está definido

COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE (ENDESA, REE)

1. ENDESA: nos comprometemos social y culturalmente con la comunidad y adaptamos nuestras estrategias empresariales a la preservación del medioambiente.
2. REE: CONCIENCIA MEDIOAMBIENTAL. Ser conscientes del impacto que nuestras actividades generan en el entorno y trabajar en busca de soluciones que ayuden a minimizarlo. Proteger la biodiversidad, aumentando así nuestro compromiso con el medio ambiente. Apoyar el desarrollo sostenible del sistema eléctrico a través de una mayor integración de renovables y de mecanismos de gestión de la demanda que permitan disminuir las eMISIONes de CO2. Implementar medidas de eficiencia energética en todas nuestras actividades y edificios para ahorrar energía y disminuir las eMISIONes de gases de efecto invernadero. Minimizar los consumos de recursos básicos para evitar el agotamiento de los recursos naturales y utilizar la tecnología y materiales probados más avanzados y respetuosos con el medio ambiente. Gestionar los residuos de una manera eficiente para evitar las afecciones al medio que podrían derivarse de una gestión incorrecta.

CONDUCTA ÉTICA (ENDESA)

1. ENDESA: actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

CONFIANZA (ABERTIS, ACS, CAIXABANK, IBERDROLA, REE)

1. ACS: Todas las actividades del Grupo presentan una decidida orientación al cliente, con espíritu de servicio y como garantía de futuro, desarrollando una sólida relación de confianza a largo plazo basada en el conocimiento mutuo.
2. CAIXABANK: de los clientes y de la sociedad en base a una gestión que da prioridad a la solvencia y a un servicio y una atención de máxima calidad.
3. IBERDROLA: SENTIDO DE PERTENENCIA Y CONFIANZA: las sociedades del Grupo trabajan para establecer vínculos firmes y permanentes con sus grupos de interés y, de esta forma, forjar un sentimiento de pertenencia a una compañía excelente, de la que se sientan parte integrante y en cuyo proyecto se encuentren implicados. A través de un diálogo permanente, la Sociedad quiere ser una compañía capaz de generar confianza entre todos los que participan y se relacionan con ella y con las demás sociedades del Grupo.
4. REE: CONFIABILIDAD. Todas las actividades desarrolladas por las personas del Grupo Red Eléctrica deberán efectuarse de acuerdo con los métodos, estándares y criterios de calidad establecidos para mejorar la confianza de los clientes y del resto de grupos de interés. La confiabilidad se logra realizando las actividades y proyectos con calidad, en plazo y en coste, atendiendo a las necesidades y las expectativas de los grupos de interés y con un comportamiento íntegro, honesto y leal. Un elemento clave para lograr la confianza de los grupos de interés es la transparencia en las actividades realizadas. Ser honestos e íntegros en la realización de sus funciones y en las relaciones con terceros.
5. ABERTIS: CONFIANZA EN LAS PERSONAS. No está definido

CONFIDENCIALIDAD (ABENGOA)

1. ABENGOA: La información que no sea pública relativa a Abengoa o a sus negocios, empleados, clientes y proveedores es confidencial, y como empleado, directivo o consejero se le confía tal información confidencial. Deberá utilizar dicha información confidencial exclusivamente para cumplir con los objetivos del negocio de Abengoa. No deberá compartir la información confidencial con ninguna persona ajena a la empresa, incluyendo familia y amigos, ni tampoco con ningún otro trabajador que no precise tener dicha información para cumplir sus deberes. Su obligación de mantener toda la información en el ámbito estrictamente confidencial se mantiene aunque concluya su relación laboral con Abengoa.

CREACIÓN DE VALOR (BBVA, IAG (IBERIA), OHL)

1. BBVA: Para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad
2. OHL: Creación de valor con búsqueda permanente de la rentabilidad y el crecimiento sostenibles.
3. IAG (IBERIA): No está definido

CREDIBILIDAD (ABERTIS)

No está definido

DELIVER (TELEFÓNICA)

1. TELEFÓNICA Sacamos el mayor partido de nuestra escala global sin dejar de ser ágiles, permitiéndonos cumplir con nuestra promesa de llevar la tecnología a las personas.

DETERMINACIÓN (INDRA)

1. INDRA: Nos mueve la ambición constructiva, nuestro espíritu de superación. En lo esencial, somos emprendedores y dinámicos; tenemos una visión estratégica. Nos mostramos competitivos y exigentes. Ponemos nuestro empeño en cumplir los objetivos y superar las expectativas. Queremos convertirnos en referencia mundial.

DIÁLOGO Y LA COLABORACIÓN (ABERTIS)

No está definido

DISCOVER (TELEFÓNICA)

1. TELEFÓNICA: Siempre hemos sido conscientes de la importancia de estar enfocados a nuestros clientes. Pero ahora, en el mundo digital, es para nosotros el momento de descubrir lo que necesitan.

EFICACIA (DÍA)

1. DÍA: Trabajamos con rigor y formamos a nuestros equipos en la toma de decisiones con criterios profesionales. Buscamos la rentabilidad de nuestras acciones. Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios de la más alta calidad al mejor precio.

EFICIENCIA (ABERTIS, ENAGÁS, FCC, POPULAR)

1. FCC: La eficiencia forma parte de nuestra historia y es una de las causas de nuestro éxito. Para todos los integrantes de FCC ser eficientes significa ser austeros, minimizar el uso de recursos de todo tipo y sacar el máximo partido posible de los mismos en el desarrollo de nuestras actividades y la consecución

de nuestros objetivos. En FCC, la eficiencia es un valor económico, medioambiental y social.

2. ABERTIS: no está definido
3. ENAGÁS: No está definido
4. POPULAR: no está definido

ENFOQUE A LARGO PLAZO (ACCIONA)

No está definido

ENTORNO (ACCIONA, IAG (IBERIA), IBERDROLA, OHL)

1. IBERDROLA: Respeto por el medio ambiente: la apuesta por el desarrollo de energías limpias y el respeto por el medio ambiente son algunos de los pilares del modelo empresarial de la Sociedad y de los factores que distinguen al Grupo como una de las compañías energéticas líderes del mundo en el siglo XXI.
2. OHL: RESPETO AL MEDIO AMBIENTE. Impulso constante a la calidad comprometida, innovación, seguridad y respeto al medio ambiente.
3. ACCIONA: PREOCUPACIÓN POR EL ENTORNO. No está definido
4. IAG (IBERIA): PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE: No está definido

ENTUSIASMO (BANKINTER, TÉCNICAS REUNIDAS)

1. TÉCNICAS REUNIDAS: Entusiasmo por grandes retos. Cuando se consigue tener una cartera de más de 1000 plantas diseñadas y construidas a lo largo y ancho de la mayor parte del mundo, cuando conseguimos ser contratistas de referencia de los grandes productores de crudo en las principales áreas geográficas de producción o cuando afrontamos la construcción de unidades y

plantas con nuestra propia tecnología, a eso le llamamos entusiasmo por lo que hacemos.

2. BANKINTER: No está definido

EQUIPO (BBVA, DÍA, MAPFRE)

1. BBVA: El equipo como artífice de la generación de valor
2. DÍA: Trabajamos en equipo, con un objetivo común y de forma coordinada. Fomentamos una relación positiva para aprovechar el talento de las personas, lo que nos permite lograr los mejores resultados.
3. MAPFRE: EQUIPO COMPROMETIDO. Humanismo, entendido como atención preferente a las personas, basado en el convencimiento de que las que integran el SISTEMA MAPFRE son parte esencial del mismo, y que implica que las relaciones entre ellas deben regirse por el respeto recíproco y por valores humanos como la tolerancia, la cordialidad y la solidaridad, de forma que su actividad se desarrolle en un clima de cohesión, confianza y entusiasmo internos.

ESCUCHA (JAZZTEL)

1. JAZZTEL: Escuchamos con atención a nuestro Cliente interno y externo para conocer con exactitud sus necesidades y proponerle soluciones adecuadas. Tenemos los ojos y los oídos del Cliente en cualquier operación que desarrollemos, preguntándonos continuamente por su satisfacción. Escuchamos activamente, con actitud abierta y respeto la opinión de todas las partes implicadas en una situación.

ESFUERZO (GRIFOLS)

No está definido

ESPACIO PARA EL DESARROLLO (TÉCNICAS REUNIDAS)

1. TÉCNICAS REUNIDAS Cuando tienes oportunidades de trabajar en grandes proyectos, de aportar tus ideas, de trabajar con un amplio margen de autonomía, de ver el resultado de tus aportaciones, de traspasar fronteras y de sentir que formas parte de algo grande, eso es que has encontrado espacio para tu desarrollo.

ESTILO DE GESTIÓN (BBVA)

1. BBVA: El estilo de gestión como generador de entusiasmo

ÉTICA (OHL, SABADELL)

1. OHL: ÉTICA PROFESIONAL. integridad, honradez, lealtad, eficacia y responsabilidad ante nuestros grupos de interés, en todas las actuaciones del Grupo, siempre con absoluto respeto a la legalidad vigente.
2. SABADELL: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL. La actuación profesional y personal de la entidad se basa en la equidad, la honestidad, la transparencia y la asunción de las consecuencias de los actos de su plantilla. Se contribuye a la mejora de la sostenibilidad social a través del mecenazgo, cuidando el medio ambiente y rechazando cualquier forma de discriminación y explotación del ser humano, tanto desde un punto de vista de las actuaciones e inversiones de la empresa como de las de los clientes y proveedores.

EXCELENCIA (ACCIONA, ACS, AMADEUS, FERROVIAL, GAMESA, IAG (IBERIA), SACYR)

1. AMADEUS: Nos esforzamos por alcanzar resultados sobresalientes en un mercado competitivo. Aprendemos de nuestros errores innovamos y damos la bienvenida a los cambios.
2. ACS: promover la excelencia necesaria para ofrecer los mejores servicios y productos a los clientes.
3. FERROVIAL: Eficiencia, resultados y fiabilidad
4. GAMESA: Todo lo que hacemos es excepcional. Aspiramos a los más altos estándares de calidad, eficiencia y productividad, en el diseño de nuestros productos, servicios y soluciones. Estamos comprometidos con hacerlo bien a la primera y asumir como propio cada reto, sin importarnos las exigencias que requiera.
5. IAG (IBERIA): LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN.
No está definido
6. SACYR: Rigor, Talento, Pasión.
7. ACCIONA: No está definido

FLEXIBILIDAD (REPSOL)

1. REPSOL: Nuestra escucha activa permite la consecución de nuestros retos de forma equilibrada y sostenida.

HACER LAS COSAS BIEN (FCC)

1. FCC: Desde siempre, en FCC hacemos las cosas bien porque es la única manera de actuar que concebimos y es un elemento esencial del compromiso que

mantenemos con todos nuestros grupos de interés internos y externos. Hacer las cosas bien nos exige dar lo mejor de nosotros mismos tanto en competencia profesional como en actitud personal.

HONESTIDAD (ACCIONA)

No está definido

INCONFORMISMO (INDITEX)

No está definido

INICIATIVA (DÍA)

1. DÍA Estamos atentos a los cambios que se producen en los mercados en los que desarrollamos nuestra actividad y nos anticipamos con soluciones creativas e innovadoras

INNOVACIÓN (ACCIONA, BBVA, ENAGÁS, ENDESA, FERROVIAL, GAMESA, GRIFOLS, IAG (IBERIA), INDITEX, JAZZTEL, MAPFRE, MEDIASET, OHL, REPSOL, SABADELL, SACYR, TELEFÓNICA)

1. BBVA: La innovación como palanca de progreso.
2. ENAGÁS: Además colaboran de forma respetuosa para generar el clima laboral favorable para el desempeño de su actividad y la generación de ideas, evitando la crítica destructiva. En este sentido, los líderes tienen una actitud receptiva a ideas y sugerencias de los empleados de Enagás.
3. ENDESA: promovemos mejoras continuas e innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad.
4. FERROVIAL: Progresar, transformar, inspirar

5. **GAMESA:** Nos esforzamos para alcanzar nuevas metas. Siempre buscamos maneras nuevas y creativas de resolver los retos del cliente. Estamos entre los líderes en el sector de las energías renovables y nos esforzamos para mantener nuestra posición avanzada en tecnologías nuevas y dinámicas. Para mantener el liderazgo, siempre nos adaptamos y somos ágiles y flexibles en la manera de conseguir nuevos retos.
6. **GRIFOLS: INNOVACIÓN Y MEJORA.** Innovamos y mejoramos para seguir siendo un referente en la sociedad.
7. **JAZZTEL** Buscamos activamente las ocasiones para mejorar los productos y servicios y crear nuevas oportunidades de negocio. Aprovechamos las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. Actualizamos constantemente nuestros conocimientos tecnológicos para conseguir ser pioneros en innovación.
8. **MAPFRE: INNOVACIÓN PARA EL LIDERAZGO.** No está definido
9. **MEDIASET: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.** La creatividad e innovación y el empleo de las tecnologías más vanguardistas son factores esenciales en nuestro negocio. En Mediaset España somos receptivos a las últimas tendencias en tecnologías, formatos y sistemas de trabajo. Desde nuestros inicios, hemos sido un observatorio de tendencias, con un olfato especial para detectar los formatos televisivos más novedosos. Este innovador modelo de gestión es posible gracias a la profesionalidad y flexibilidad del equipo que formamos Mediaset España.
10. **REPSOL:** Consideramos que la clave de nuestra competitividad y evolución reside en nuestra capacidad para generar ideas y llevarlas a la práctica, en un entorno de colaboración y aprendizaje colectivo continuo.

11. SABADELL: Anticiparse a las necesidades de los clientes desarrollando productos y servicios capaces de sorprender por sus prestaciones y simplicidad de uso. Escrutar las posibilidades de las tecnologías emergentes para desarrollar propuestas de valor innovadoras. Ser capaces de imaginar el futuro.
12. SACYR: Imaginación, Creatividad, Valentía.
13. TELEFÓNICA: DISRUPT. Nos anticipamos al cambio e innovamos con nuestro conocimiento del mundo digital y nuestro espíritu de apertura. Disrupt significa mejorar las reglas del juego para generar más valor para nuestros clientes y para Telefónica.
14. ACCIONA: No está definido
15. IAG (IBERIA): No está definido
16. ENAGÁS: No está definido
17. INDITEX: No lo tiene definido

INTEGRIDAD (ABENGOA, ACS, BANKIA, BANKINTER, BBVA, ENAGÁS, FCC, FERROVIAL, GAS NATURAL FENOSA, MAPFRE, POPULAR, REPSOL, SACYR)

1. ABENGOA: la honradez en el desempeño profesional, seña de identidad de Abengoa, se pone de manifiesto en todas las actuaciones de su personal, ya sea dentro o fuera de la empresa. Esta integridad es un valor, por parte de las personas y de la organización, ante los clientes, los proveedores, los accionistas, las comunidades en las que opera y la sociedad en general.
2. BBVA: El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.

3. FCC: En FCC, la integridad es una exigencia personal y profesional. Ser íntegros significa, además de cumplir nuestros compromisos, respetar a la persona con la que nos relacionamos y comportarnos de forma honesta, recta y transparente todos los días, en todas nuestras actividades y en todos los países del mundo en los que estamos presentes.
4. FERROVIAL: Ética, transparencia y responsabilidad
5. GAS NATURAL FENOSA: nos comprometemos a actuar con honestidad, rectitud, dignidad y ética. La Dirección del grupo actúa con transparencia y responsabilidad ante todas las partes interesadas.
6. REPSOL: En Repsol cuidamos el bienestar de las personas, la compañía y el entorno en el que operamos y actuamos conforme a los compromisos que adquirimos.
7. SACYR: Honestidad, Transparencia.
8. ACS: No está definido
9. BANKIA: No está definido
10. BANKINTER: No está definido
11. ENAGÁS: No está definido
12. MAPFRE: No está definido
13. POPULAR: No está definido

JUSTO (SANTANDER)

1. SANTANDER: Tratamos a nuestros clientes de forma justa y equitativa, siendo transparentes y resolviendo con la máxima rapidez y diligencia sus reclamaciones. Establecemos relaciones en las que tanto el Banco como los empleados, clientes y accionistas obtienen un beneficio. Porque entendemos que

lo que es bueno para ellos, es bueno también para el Banco. Somos honestos, cumplimos nuestras promesas y nos responsabilizamos de los compromisos asumidos con nuestros clientes.

LEGALIDAD (ABENGOA)

1. ABENGOA: el cumplimiento de la legalidad no es solo un requisito externo y, por tanto, una obligación de la organización, para Abengoa la legalidad es el respeto a la ley que aporta seguridad en las actuaciones y reduce los riesgos en los negocios.

LIDERAZGO (ACCIONA, ARCELORMITTAL, CAIXABANK, IAG (IBERIA), MEDIASET, REE)

1. ARCELORMITTAL: Nuestra clara visión de futuro nos permite crear constantemente nuevas oportunidades. Este espíritu emprendedor nos ha llevado a la vanguardia de la industria siderúrgica. Ahora, nuestra actuación supera todas las expectativas que se habían fijado para este sector.
2. CAIXABANK: compromiso, integridad, profesionalidad y trabajo en equipo.
3. MEDIASET: LIDERAZGO RESPONSABLE. En Mediaset España somos conscientes de la responsabilidad que la empresa tiene en el mercado audiovisual español. El liderazgo responsable en el desarrollo de la actividad del negocio es una prioridad para la compañía mediante el comportamiento ético y responsable con la sociedad y el entorno.
4. REE: LIDERAZGO Y CREATIVIDAD. la reflexión, el análisis y la iniciativa para poner en marcha o proponer nuevas ideas y formas de trabajar más eficientes, atractivas y novedosas en el planteamiento de los procesos y actividades son elementos esenciales para asegurar la continuidad de la posición

de liderazgo, la permanencia y el crecimiento de las compañías del Grupo, así como para la captación de nuevos negocios o clientes. Fomentar una comunicación transparente interna y externamente.

5. ACCIONA: No está definido
6. IAG (IBERIA): No está definido

MEJORA CONTINUA (IAG (IBERIA))

No está definido

ORGULLO (GRIFOLS)

No está definido

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (ABERTIS, ACCIONA, AMADEUS, BBVA, DÍA, ENDESA, GAS NATURAL FENOSA, IAG (IBERIA), IBERDROLA, INDITEX, JAZZTEL, MAPFRE, SABADELL,)

1. AMADEUS: El cliente es lo primero. Escuchamos activamente a los clientes.
Cumplir las promesas. Comprometerse con el éxito de los clientes
2. BBVA: El cliente como centro de nuestro negocio
3. DÍA: Conseguir la satisfacción del cliente es nuestro principal objetivo.
4. ENDESA: centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad.
5. GAS NATURAL FENOSA: conocemos a nuestros clientes y queremos proporcionarles un servicio excelente y una respuesta inmediata y eficaz.
6. IBERDROLA: las sociedades del Grupo trabajan para conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, procurando mejorar de manera continua su

satisfacción y su vinculación. El objetivo de las sociedades del Grupo es ofrecer la mejor calidad de servicio, cumpliendo sus obligaciones regulatorias.

7. JAZZTEL: Conocemos las necesidades y expectativas de nuestros Clientes para desarrollar y aplicar soluciones que aumenten su satisfacción. Atendemos a nuestros Clientes de manera eficiente manteniendo en todo momento un comportamiento ágil y resolutivo que potencie la credibilidad y reputación de la compañía y sus Profesionales. Atendemos a los Clientes con el máximo interés y nos esforzamos por interpretar sus demandas, siendo ésta la característica prioritaria de la actitud de todos nuestros Profesionales.

8. SABADELL: VOLUNTAD DE SERVICIO. Servir es, en esencia, ayudar a los otros a crecer y a desarrollar sus proyectos. La actitud profesional del banco se basa en comprender los problemas y las necesidades de la clientela y poner a su disposición todas las capacidades individuales y colectivas en forma de soluciones rápidas, sencillas y eficaces

SABADELL ORIENTACIÓN COMERCIAL. Todas las actividades e inversiones de las empresas se resumen y se justifican en la materialización de transacciones rentables. La proactividad, el conocimiento del cliente y de sus necesidades, la anticipación, el cierre de las ventas y el beneficio mutuo de las transacciones como base de una relación sostenible son los elementos clave que orientan toda la actividad del grupo (SABADELL)

9. ABERTIS: SERVICIO AL CLIENTE. No está definido

10. ACCIONA: No está definido

11. INDITEX: OBSESIÓN POR EL CLIENTE. No está definido

12. MAPFRE: VOCACIÓN DE SERVICIO. No está definido

13. IAG (IBERIA): No está definido

ORIENTACIÓN AL LOGRO (BANKIA, ENDESA, GAS NATURAL FENOSA)

1. ENDESA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS: dirigimos nuestras actuaciones hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para nuestros accionistas, tratando de superar sus expectativas.
2. GAS NATURAL FENOSA: Compromiso con los resultados: elaboramos planes, fijamos objetivos y tomamos decisiones en función de los objetivos de nuestra Visión, asegurando su cumplimiento.
3. BANKIA: No está definido

ORIGINALIDAD (BANKINTER, INDRA)

1. INDRA: Apostamos por una forma diferente de hacer las cosas que combine lo mejor de nuestra experiencia en cada área y que ofrezca soluciones ajustadas a cada caso. Esto nos hace únicos y candidatos a convertirnos en referente. La autocomplacencia frena la innovación.
2. BANKINTER: No está definido

PERSONAS (ACCIONA, ENDESA, GAS NATURAL FENOSA, IAG (IBERIA), MEDIASET)

1. ENDESA: aseguramos las oportunidades de desarrollo basadas en el mérito y en la aportación profesional.
2. GAS NATURAL FENOSA: INTERÉS POR LAS PERSONAS: promovemos un entorno de trabajo respetuoso, fomentamos la formación y el desarrollo profesional de nuestros empleados y propiciamos la diversidad de opiniones, perspectivas, culturas, edades y géneros en nuestras organizaciones.

3. MEDIASET: DESARROLLO DEL TALENTO. La excelencia en el trabajo y la búsqueda de la mejora constante son valores estratégicos que nos llevan al desarrollo del talento y capacidades de nuestro equipo humano.
4. ACCIONA: CUIDADO DE LAS PERSONAS. No está definido
5. IAG (IBERIA): IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS: No está definido

PERSONAL (SANTANDER)

1. SANTANDER: Tratamos a nuestros clientes de forma individual y personalizada, ofreciéndoles alternativas en cuanto a productos y servicios, para que decidan los que mejor se adaptan a sus necesidades. Intentamos que cada uno de nuestros clientes se sienta único y valorado. Nos comprometemos con nuestros profesionales y les apoyamos para que desarrollen todo su potencial y consigan sus objetivos.

PROACTIVIDAD (ABERTIS)

No está definido

PROFESIONALIDAD (BANKIA, SABADELL)

1. SABADELL: El rigor, la pulcritud, la puntualidad, la exactitud, la comunicación clara y veraz, el compromiso, la responsabilidad, el acierto en las decisiones y el aprendizaje permanente son los rasgos que definen la profesionalidad de una empresa y de sus integrantes. La plantilla del banco está formada por profesionales dignos de merecer la confianza y el respeto de los clientes, de los accionistas y, en general, de la sociedad de la que forman parte. El propósito del empleado es hacer bien el trabajo y a la primera
2. BANKIA: No está definido

PRUDENCIA (SABADELL)

1. SABADELL: La pervivencia se sustenta en el equilibrio entre la acción y la sensatez. Banco Sabadell asume responsablemente los riesgos de su actividad mediante una adecuada capacitación técnica y a través de la toma de decisiones basadas en informaciones suficientes y contrastadas

RENTABILIDAD (ACS, IBERDROLA)

1. ACS: La organización ágil y descentralizada del Grupo fomenta la responsabilidad e iniciativa de los empleados, siendo una herramienta básica para generar la máxima rentabilidad
2. IBERDROLA: RESULTADOS ECONÓMICOS: el compromiso de las sociedades del Grupo con el cumplimiento de los objetivos de crecimiento sostenible y rentabilidad que se establezcan en cada momento es la vía para garantizar el éxito del proyecto empresarial y satisfacer las demandas y expectativas de todos los colectivos implicados en su presente y futuro

RESPECTO (DÍA, FERROVIAL, GAMESA, REE)

1. DÍA: Respetamos nuestros compromisos. Generamos un ambiente de confianza y aceptamos la diversidad y las diferencias de opiniones, así conseguimos trabajar en un clima de seguridad, credibilidad y respeto a la persona.
2. FERROVIAL: Cuidar, proteger y seguridad
3. GAMESA: Valoramos las contribuciones de cada uno de nosotros y respetamos nuestras diferencias. Nos comportamos de forma justa, con transparencia y honestidad en todas nuestras interacciones para construir relaciones de

confianza. Nos preocupamos y nos apoyamos entre nosotros, respetando nuestras diferencias y valorando aquello que podemos aprender unos de otros.

4. REE: Un elemento de cumplimiento inexcusable es la buena educación en el trato entre las personas. El respeto a la igualdad de derechos y de oportunidades, la no discriminación, el no acoso, la dignidad y el diálogo son elementos claves en las relaciones interpersonales. Las personas de la compañía mostrarán un respeto y trato digno entre ellas y con las personas del exterior con las que se relacionen en el desarrollo de su actividad laboral. La lealtad es un factor esencial para el respeto y éxito de la empresa. Promover el diálogo como base de todas las relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDAD (AMADEUS, ABERTIS, REE, REPSOL)

1. AMADEUS: ASUMIMOS RESPONSABILIDADES. Somos responsables de nuestro trabajo. Utilizamos adecuadamente los recursos de la empresa. Desarrollamos constantemente nuestras habilidades y conocimientos
2. REPSOL: Alcanzamos nuestros retos teniendo en cuenta el impacto global de nuestras decisiones y actuaciones, las personas, el entorno y el planeta.
3. REE: Ser responsable supone, por un lado, cumplir con las obligaciones y funciones encomendadas de la forma más apropiada para alcanzar el valor y retorno económico deseado, además de fomentar el desarrollo económico, social y ambiental en el entorno y en los grupos de interés implicados en nuestras actividades y, por otro, actuar conscientemente y responsabilizarse de las consecuencias de los actos propios. La responsabilidad es un valor que permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de los actos. Para poder ser considerada una empresa responsable, hay que:

- Asumir las consecuencias de las acciones realizadas ante el regulador y ante todos los grupos de interés.
- Cumplir con las funciones encomendadas, siempre bajo el más estricto marco de la legalidad y respetando los procedimientos, normas y regulaciones establecidos en el sector en el que se opera.
- Aceptar las consecuencias de las acciones mal ejecutadas o de los resultados negativos obtenidos ante posibles reclamaciones o sanciones.
- Diseñar, construir y operar la red de transporte de una forma segura y eficiente.
- Participar y promover acciones y proyectos para reducir los problemas y necesidades sociales de una forma transparente.
- No utilizar indebidamente la información de nuestros clientes o proveedores para la obtención de un beneficio.
- Ser rigurosamente estrictos con la seguridad laboral.
- Proteger nuestras instalaciones y conocimiento.
- Ser conscientes de la importancia de alcanzar una buena reputación como modelo de gestión empresarial líder y orientada hacia el futuro.

RESPONSABILIDAD SOCIAL (ACCIONA, BBVA, GAS NATURAL FENOSA, IBERDROLA, MEDIASET)

1. BBVA: La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo

2. GAS NATURAL FENOSA: Aportamos a la sociedad nuestros conocimientos, capacidad de gestión y creatividad. Dedicamos parte de nuestros beneficios a la acción social, manteniendo el diálogo permanente con la sociedad para conocer sus necesidades y procurar su satisfacción.
3. IBERDROLA: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA: las sociedades del Grupo se comprometen con las recomendaciones de buen gobierno de reconocimiento general en los mercados internacionales, con los principios de la ética empresarial y con la transparencia en todos sus ámbitos de actuación. La Sociedad persigue el interés social, entendido como el interés común a todos los accionistas de una sociedad anónima independiente orientada a la explotación sostenible de su objeto social y a la creación de valor a largo plazo en beneficio de aquellos, tomando en consideración los demás grupos de interés relacionados con su actividad empresarial y su realidad institucional y, especialmente, los intereses legítimos de las diferentes comunidades y territorios en los que actúa y los de sus trabajadores. Las sociedades del Grupo se implican y aprenden de las realidades culturales y sociales de los territorios y comunidades donde actúan. El Sistema de gobierno corporativo y el comportamiento responsable de todos cuantos forman parte del Grupo es una guía de actuación irrenunciable que configura uno de los rasgos más sólidos de su personalidad.
4. MEDIASET: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. Mediaset España ha sido pionera en el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa. En 2012 se cumplen 12 años de la campaña “12 meses, 12 causas”, un proyecto de dimensión social y solidaria. En la actualidad, una nueva causa se suma a las anteriores. Mediaset España se ha unido a la

Organización Nacional de Trasplantes para apoyar la donación de órganos a través de una ambiciosa estrategia de promoción que implica a las caras de la cadena, los contenidos de los canales y los propios empleados del Grupo. Se trata de la primera iniciativa de este año, 12 meses en los que también tendrán su espacio, con sendas campañas, el deporte y el medioambiente.

5. ACCIONA: No está definido

RIGOR (ABENGOA, INDRA, JAZZTEL, POPULAR)

1. ABENGOA: RIGOR PROFESIONAL. el concepto de profesionalidad en Abengoa está íntimamente ligado a la vocación de servicio en el desempeño de la actividad y a la implicación con el proyecto empresarial desarrollado. Todas las actuaciones de la compañía deben estar presididas por las responsabilidades profesionales y regidas por los principios que se establecen en los Sistemas Comunes de Gestión.
2. INDRA: Todo lo que hacemos responde a una sólida planificación estratégica. Somos perseverantes, serios, meticulosos y, por tanto, precisos y fiables. En nuestro trabajo aplicamos una lógica y un método científico. Nuestra máxima es la excelencia y aspiramos a la perfección. Nuestros pasos son firmes y seguros.
3. JAZZTEL: Trabajamos bajo la óptica de la calidad y siguiendo los procedimientos establecidos. Operamos en el más estricto sentido de la ética Profesional. Actuamos con responsabilidad, disciplina y eficiencia.
4. POPULAR: No está definido

SEGURIDAD (ENDESA, GRIFOLS, IBERDROLA, OHL)

1. ENDESA: SEGURIDAD Y SALUD: nos comprometemos decididamente con la seguridad y salud laboral, promoviendo una cultura preventiva.
2. IBERDROLA: SEGURIDAD Y FIABILIDAD: las sociedades del Grupo trabajan para ofrecer un suministro de energía y desarrollar todas sus actividades en un entorno seguro y fiable. La seguridad de las personas en las instalaciones del Grupo, en las áreas circundantes y entre los clientes, así como el desarrollo y transmisión de las mejores prácticas en materia de seguridad y prevención hacia todo el Grupo, forman parte irrenunciable de sus procesos.
3. OHL: No está definido
4. GRIFOLS: No está definido

SENCILLO (SANTANDER)

1. SANTANDER: Ofrecemos un servicio accesible para nuestros clientes, con productos sencillos, fáciles de entender y sin complicaciones. Utilizamos un lenguaje conciso, comprensible y claro. Mejoramos nuestros procesos cada día, simplificando las gestiones y eliminando pasos innecesarios, tanto para nuestros clientes como para nuestros profesionales.

SENSIBILIDAD (INDRA)

1. INDRA: Nos ponemos en la situación de nuestros clientes y de nuestros profesionales y nos adaptamos a sus necesidades. Perseguimos una innovación responsable, que beneficie a todos en todos los ámbitos. Establecemos relaciones sólidas, duraderas y positivas entre nosotros y con nuestros grupos de interés. El valor de la empatía.

SOLIDEZ FINANCIERA (ACCIONA)

No está definido

SOLVENCIA (MAPFRE)

No está definido

SOSTENIBILIDAD (ARCELORMITTAL, ENAGÁS, GAMESA, GAS NATURAL FENOSA)

1. ARCELORMITTAL: Nuestro compromiso con el mundo que nos rodea va más allá de los aspectos básicos, y tiene en cuenta las necesidades de las personas en las que invertimos, de las comunidades a las que apoyamos y del mundo en el que desarrollamos nuestras actividades. Este planteamiento a largo plazo constituye el eje fundamental de nuestra filosofía empresarial.
2. GAMESA: Satisfacemos las necesidades de hoy sin comprometer el mañana. Ponderamos los resultados que obtenemos en el corto, medio y largo plazo, en todo lo que hacemos tanto para nuestras personas, como para nuestros clientes, nuestros inversores y el planeta.
3. GAS NATURAL FENOSA: desarrollamos nuestros negocios con un horizonte estratégico que trasciende los intereses económicos inmediatos, contribuyendo al desarrollo económico, medioambiental y social.
4. ENAGÁS: NO está definido

SUPERACIÓN (GRIFOLS, OHL)

1. OHL: Espíritu de superación y mejora continua en el desempeño profesional con permanente orientación a la excelencia.
2. GRIFOLS: No está definido

**TRABAJO EN EQUIPO (AMADEUS, BBVA, ENAGÁS, ENDESA, GAMESA,
IAG (IBERIA), INDITEX, JAZZTEL, MAPFRE, SABADELL, SACYR,
TÉCNICAS REUNIDAS)**

1. AMADEUS: Respetar y aceptar la diversidad. Colaborar positivamente en equipo. Comunicar claramente y actuar con decisión
2. BBVA: El equipo como artífice de la generación de valor
3. ENDESA: fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos.
4. GAMESA: Creemos que la suma de las partes es mayor que las contribuciones individuales. Colaboramos en todo lo que hacemos a través del trabajo en equipo, compartiendo retos y desarrollando soluciones conjuntamente. Tenemos responsabilidad y apoyo mutuo y aseguramos que se reconozcan y consideren las habilidades que tenemos en todo el mundo
5. JAZZTEL: Sabemos trabajar en equipos multidisciplinares, de distintas unidades, empresas y países generando un clima de confianza y respeto mutuo. Cooperamos con el resto de la organización asumiendo compromisos encaminados a la consecución de objetivos comunes. Orientamos nuestros esfuerzos hacia un mismo resultado, teniendo en cuenta el aporte de cada uno de los miembros por pequeño que parezca.
6. SABADELL: El trabajo en equipo es la clave del progreso humano, se trabaja en equipo integrando personas e ideas en un proyecto común capaz de generar ilusión y retener talento, donde los objetivos comunes prevalecen sobre los intereses particulares y la información fluye de forma vierta y transparente. Se respeta la diversidad individual de los miembros del grupo, ya que dicha

diversidad es, precisamente, la que enriquece el conjunto a través de la incorporación de distintas formas de ser y de hacer

7. SACYR: ESPÍRITU DE EQUIPO. Confianza, Colaboración, Lealtad
8. TÉCNICAS REUNIDAS: SENTIMIENTO DE EQUIPO. Cuando tus compañeros son tu apoyo personal y profesional, cuando tienes confianza en ti y en lo que haces, cuando te sientes escuchado, entonces formas parte de un gran equipo.
9. ENAGÁS: No está definido
10. IAG (IBERIA): No está definido
11. INDITEX: No está definido
12. MAPFRE: EQUIPO COMPROMETIDO. No está definido

TRASPARENCIA (ENAGÁS, JAZZTEL, OHL, REPSOL)

1. ENAGÁS: Las personas de Enagás deben actuar de forma clara y transparente y asegurarse de que ninguna de sus actuaciones pueda ser susceptible de ser interpretada como un engaño.
2. JAZZTEL: Proporcionamos información continua, veraz, clara y objetiva. Facilitamos el acceso a la información necesaria para desarrollar el trabajo asignado, manteniendo una actitud accesible hacia los demás. Somos coherentes entre nuestros pensamientos y nuestras acciones, actuando con sentido común.
3. OHL: Transparencia en la difusión de la información, que ha de ser adecuada, veraz y contrastable y completa.
4. REPSOL: En Repsol trabajamos bajo la máxima de que todas nuestras actuaciones puedan ser contrastadas y se muestren de forma clara y veraz.

Entendemos la información como un activo de la compañía que compartimos para generar valor.

VELOCIDAD (JAZZTEL)

1. JAZZTEL: Tomamos decisiones rápidas y actuamos con celeridad y dinamismo. Focalizamos de manera ágil la solución a un problema proponiendo alternativas realistas, de calidad y viables. Nos adaptamos rápidamente a los cambios y demandas del Entorno Profesional.

En el capítulo 2.5 Problemas detectados, realizo un análisis de las principales conclusiones de los valores

2.4 MISIÓN Y VISIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

En este capítulo realizo un análisis de la misión y la visión de las empresas del IBEX 35 para ver si incorporan los valores corporativos a las mismas y en qué *stakeholder* ponen el foco de su descripción. La misión y la visión de las empresas dan lugar a unas pautas de acción y comportamientos que determinan toda la variedad de valores corporativos.

Según la misión y la visión las empresas pueden dividirse en grandes grupos

- A. Dar valor a los accionistas
- B. Dar valor a la sociedad
- C. Creación de productos
- D. Personas

En el siguiente análisis estudio la misión, la visión, la coherencia con los valores y los diferentes stakeholder. Algunos datos relevantes:

- ▶ 8 empresas (BME, FERROVIAL, GRIFOLS, IBERDROLA, INDITEX, INDRA, MEDIASET, REPSOL,) no tienen de forma pública la misión.
- ▶ 10 empresas (BANKINTER, BME, DIA, GAMESA, GRIFOLS, INDITEX, MEDIASET, OHL, TÉCNICAS REUNIDAS Y TELEFÓNICA) no tienen de forma pública la visión.
- ▶ 11 (ACCIONA, ACS, AMADEUS, BANKIA, BANKINTER, BBVA, ENAGÁS, OHL, B.POPULAR, REE, TELEFÓNICA) de las 24 empresas del IBEX que tienen pública su misión, no indican los valores en su misión.
- ▶ 9 de las 25 empresas del IBEX 35 que tienen pública su visión, no integran los valores en su visión (ABENGOA, ACCIONA, ACS, AMADEUS, ENAGÁS, INDRA, JAZZTEL, MAPFRE, B.POPULAR)

- ▶ 13 empresas (ABENGOA, ACCIONA, ACS, AMADEUS, BANKINTER, BBVA, ENAGÁS, FCC, IAG (IBERIA), JAZZTEL, B.POPULAR, REE, TÉCNICAS REUNIDAS) de las 24 empresas del IBEX que tienen pública su misión no ponen el foco en las personas misión.
- ▶ 12 empresas (ABENGOA, ACCIONA, ACS, AMADEUS, BANKIA, CAIXABANK, ENAGÁS, ENDESA, JAZZTEL, MAPFRE, B.POPULAR, B.SABADELL) 25 empresas del IBEX 35 que tienen pública su visión, no ponen el foco en las personas visión.

La misión y la visión de cada una de las empresas que se detallan a continuación se han incluido tal y como aparecen en los diferentes documentos corporativos de las empresas que vienen detallados en la bibliografía.

ABENGOA

ABENGOA

Soluciones tecnológicas innovadoras para el **desarrollo sostenible**

MISIÓN

Abengoa es una empresa tecnológica que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medioambiente, aportando valor a largo plazo a nuestros accionistas desde una gestión caracterizada por el fomento del espíritu emprendedor, la responsabilidad social, y la transparencia y el rigor en la gestión.

VISIÓN

Ser un referente mundial en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible.

MISION	VISION	VALORES
<p>La misión refleja uno valores que no están en la lista de los valores corporativos. Se centra en aportar valor a los accionistas en primer lugar y luego en la sociedad y en la transparencia y rigor de su gestión</p> <p>NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES EN LA MISIÓN (RIGOR)</p>	<p>SER REFERENTE</p> <p>NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES EN LA VISIÓN</p>	<p>Calidad Confidencialidad Integridad Legalidad Rigor Profesional</p>

ABERTIS



MISIÓN

Ser un operador de referencia en el ámbito de las infraestructuras, mediante sus valores: el diálogo y la colaboración; la confianza en las personas; la proactividad y la responsabilidad; la credibilidad y el servicio al cliente y la eficiencia a través de unos planteamientos básicos.

VISIÓN

La visión de abertis es dar respuesta a las necesidades de infraestructuras al servicio de la movilidad y las telecomunicaciones, armonizando la satisfacción de los clientes, accionistas y trabajadores con el desarrollo de la sociedad

MISION	VISION	VALORES
<p>SER REFERENCIA</p> <p>valor de la confianza, el diálogo y la colaboración de las personas como foco principal de su misión</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS SI INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>DAR RESPUESTA</p> <p>La visión de Abertis, integra los diferentes agentes aunando la satisfacción de los clientes, accionistas y trabajadores con el desarrollo de la sociedad.</p> <p>PERSONAS = TRABAJADORES</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS SI INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Confianza en las personas</p> <p>Credibilidad</p> <p>Diálogo y la colaboración</p> <p>Eficiencia</p> <p>Proactividad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Servicio al cliente</p>

ACCIONA



MISIÓN

Ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía, agua y servicios; contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés.

VISIÓN

Nuestra visión es ser capaces de dar respuesta al reto de conseguir un desarrollo sostenible a través de todas nuestras áreas de actividad, para que generaciones actuales y futuras disfrutemos de una vida mejor.

MISION	VISION	VALORES
<p>SER LÍDERES</p> <p>La misión solo está orientada a la generación de valor en la sociedad y los grupos de interés. A pesar de tener como valor corporativo el "Cuidado de las personas", en la misión no se hace mención a ellas</p> <p>NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>SER CAPACES DE DAR RESPUESTA</p> <p>La visión está dirigida a que las generaciones actuales y futuras puedan disfrutar de una vida mejor, sin tampoco especificar que es "una vida mejor"</p> <p>NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Cuidado de las personas</p> <p>Enfoque a largo plazo</p> <p>Excelencia</p> <p>Honestidad</p> <p>Innovación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Preocupación por el entorno</p> <p>Responsabilidad social</p> <p>Solidez financiera</p>

ACS



MISIÓN

Perseguir el liderazgo global

Posicionándose como uno de los primeros actores en todos aquellos sectores en los que concurre, como un medio para potenciar su competitividad, maximizar la creación de valor en la relación con los clientes y continuar atrayendo talento hacia la organización.

Satisfaciendo las necesidades de los clientes, ofreciendo una cartera de productos diversificada, innovando día a día e invirtiendo de forma selectiva para incrementar la oferta de servicios y actividades.

Mejorando de forma continuada los estándares de calidad, seguridad y fiabilidad en los servicios que ofrece.

Expandiendo la actual base de clientes del Grupo a través de un continuo esfuerzo comercial en nuevos mercados.

Optimizar la rentabilidad de los recursos

Aumentando la eficiencia operativa y financiera, ofreciendo una atractiva rentabilidad a los accionistas del Grupo.

Aplicando rigurosos criterios de inversión adecuados a la estrategia de expansión y crecimiento de la compañía.

Manteniendo una sólida estructura financiera que facilite la obtención de recursos y permita mantener un bajo coste de los mismos.

Promover el crecimiento sostenible

Mejorando la sociedad en la que vivimos ayudando a crecer a la economía, generando riqueza por la propia actividad del Grupo ACS que garantiza el bienestar de sus ciudadanos.

Respetando el entorno económico, social y medioambiental, innovando en los procedimientos de la compañía y respetando en cada una de sus actividades las recomendaciones de las más importantes instituciones nacionales e internacionales que investigan al respecto.

Actuando como motor económico de creación de empleo estable, digno y justamente retribuido.

VISIÓN

Una referencia mundial en la industria de la construcción y del desarrollo de infraestructuras, tanto civiles como industriales. Un grupo que participa en el desarrollo de sectores básicos para la economía. Una empresa comprometida con el progreso económico y social de los países en los que está presente.

MISION	VISION	VALORES
<p>PERSEGUIR EL LIDERAZGO GLOBAL</p> <p>La misión de ACS integra a los diferentes agentes de interés. No pone el foco en las personas actuales que trabajan en la empresa y solo destaca que forma parte de su misión el "continuar atrayendo talento hacia la organización"</p> <p>Destaca también la forma de promover el crecimiento sostenible a través de la creación de empleo estable, digno y justamente retribuido.</p> <p>NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>UNA REFERENCIA MUNDIAL</p> <p>La visión explica su compromiso social pero no hace referencia a las personas ni los valores</p> <p>NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Confianza</p> <p>Excelencia</p> <p>Integridad</p> <p>Rentabilidad</p>

AMADEUS



MISIÓN

La misión de Amadeus España es proveer a ambos a nivel nacional de la tecnología y la red de comunicaciones necesaria que les permite convertir la información sobre un viaje o servicio turístico en una venta al cliente final.

VISIÓN

En el sector de los viajes y el turismo, las plataformas GDS conectan a un gran número de proveedores de productos y servicios de viaje con numerosas agencias de viaje a través de las cuales empresas y consumidores pueden adquirir dichos productos de viaje. En este sentido, Amadeus genera valor en la cadena de distribución de viajes, tanto para los proveedores como para las agencias:

Amadeus genera valor para los proveedores de viajes al ampliar el alcance de su red de distribución a países y segmentos de mercado en los que no podrían operar a través de otros canales de distribución.

Al mismo tiempo, Amadeus genera valor para las agencias de viaje mediante la incorporación del inventario de múltiples proveedores de viaje a una plataforma integrada y mediante la oferta de avanzadas prestaciones, como sofisticados motores de búsqueda y reserva, lo que les permite acceder de un modo eficaz a este vasto inventario y ofrecer a sus clientes una amplia variedad de alternativas, precios e itinerarios disponibles.

MISION	VISION	VALORES
SER EL PRINCIPAL PROVEEDOR NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES EN LA MISIÓN	NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES EN LA VISIÓN	Asumimos responsabilidades Buscamos la excelencia El cliente es lo primero Trabajo en equipo

ARCELORMITTAL



MISIÓN

Nuestro trabajo está basado en lo que creemos que es bueno para nosotros y para quienes nos rodean. Nuestros valores están arraigados en la labor cotidiana y están presentes en cada una de nuestras decisiones, representando fielmente la actitud con la que deseamos trabajar. Dichos valores son producto de la experiencia adquirida luego de 70 años de desarrollo sostenido. Son, además, convicciones en las que basamos nuestras acciones, decisiones y metodologías laborales.

VISIÓN

Consolidar nuestro liderazgo en el mercado y mantener una presencia sostenida y focalizada a nivel internacional: Superando las expectativas de nuestros clientes, Contribuyendo a la realización personal de nuestra gente, Aumentando el rendimiento económico de nuestros inversores, Desarrollando relaciones sostenibles con nuestros proveedores y; colaborando con el desarrollo de nuestra comunidad.

MISION	VISION	VALORES
<p>La misión está basada en una definición de lo que consideran "bueno" y hace mucho hincapié a que gracias a esos valores, logrados a los largo de la experiencia, lo que les hace tomar <i>buenas</i> decisiones Arcelormittal explica que sus valores "están arraigados en la labor cotidiana y están presentes en cada una de nuestras decisiones, representando fielmente la actitud con la que deseamos trabajar"</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>CONSOLIDAR NUESTRO LIDERAZGO</p> <p>Hace referencia a todos los agentes de interacción, con especial énfasis destacan como contribuyen a la realización personal de las personas</p> <p>PERSONAS = GENTE</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Calidad Liderazgo Sostenibilidad</p>

BANKIA



MISIÓN

Prestar un servicio eficiente y de gran calidad a nuestros clientes. Retribuir a nuestros accionistas de forma competitiva. Realizar una aportación positiva a las finanzas públicas. Proporcionar desarrollo profesional a nuestros empleados. Contribuir a la mejora de calificación y percepción por los mercados del sistema financiero.

VISIÓN

Trabajamos desde los principios para poner la mejor banca a tu servicio

MISION	VISION	VALORES
<p>PRESTAR UN SERVICIO EFICIENTE</p> <p>Hace referencia a todos los agentes de interacción; Desarrollo profesional a sus empleados</p> <p>PERSONAS = EMPLEADOS</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>"Trabajamos desde los principios para poner la mejor banca a tu servicio"</p> <p>NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Cercanía Compromiso Integridad Orientación al logro Profesionalidad</p>

BANKINTER



MISIÓN

Crear valor en el largo plazo para accionistas, clientes, empleados y la sociedad en general

VISIÓN

No está publicada

MISION	VISION	VALORES
<p>CREAR VALOR</p> <p>NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>NO INTEGRA LOS VALORES</p>	NO CONSTA	<p>Agilidad</p> <p>Entusiasmo</p> <p>Integridad</p> <p>Originalidad</p>

BBVA



MISIÓN

BBVA es un Grupo global de servicios financieros cuyo principal compromiso es aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable y sostenido a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente.

VISIÓN

En BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas

La Visión nace en 2003 y cada palabra tiene su razón de ser. Decimos “BBVA, trabajamos”- en primera persona del plural- porque BBVA no es otra cosa que todas las personas que formamos parte del Grupo.

Hablamos de futuro porque lo que la sociedad espera de un banco es que les ayude a construir un futuro mejor: una jubilación tranquila, unos buenos estudios para sus hijos, la posibilidad de poner en marcha un negocio...

Toda la actividad del Grupo está encaminada a crear futuro para los *stakeholders*, entendiendo futuro en términos positivos y sostenibles. Futuro es un mañana mejor.

La Visión tiene importantes implicaciones en el modelo de negocio, la cultura corporativa, el comportamiento de los empleados y la comunicación en todas sus dimensiones.

MISION	VISION	VALORES
<p>APORTAR LAS MEJORES SOLUCIONES</p> <p>Una gran contradicción dentro del grupo BBVA es que si bien su visión está orientada claramente a las personas, su misión lo está solo orientado a clientes y a la sociedad</p> <p>NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>TRABAJAMOS POR UN FUTURO MEJOR PARA LAS PERSONAS</p> <p>BBVA hace especial hincapié en que son las personas lo que dan forma y sentido a la organización y además dice que la visión tiene importantes implicaciones en el modelo de negocio, la cultura corporativa, el comportamiento de los empleados y la comunicación en todas sus dimensiones. Destaca que no solo hace referencia a sus empleados, sino a su comportamiento</p> <p>PERSONAS = EMPLEADOS PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Los siete principios corporativos son:</p> <p>El cliente como centro de nuestro negocio.</p> <p>La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.</p> <p>El equipo como artífice de la generación de valor.</p> <p>El estilo de gestión como generador de entusiasmo.</p> <p>El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.</p> <p>La innovación como palanca de progreso.</p> <p>La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.</p>



MISIÓN

No esta publicada

VISIÓN

No está publicada

VALORES

No están publicados

CAIXABANK



MISIÓN

La misión del Grupo es satisfacer íntegramente las necesidades financieras del mayor número de clientes mediante una oferta de productos adecuada y completa y una excelente calidad de servicio, con el compromiso de aportar valor a clientes, accionistas, empleados y al conjunto de la sociedad.

VISIÓN

Nuestra visión es ser el grupo financiero líder en España, con vocación global, reconocido por su responsabilidad social, calidad de servicio, solidez financiera y capacidad de innovación.

MISION	VISION	VALORES
SATISFACER INTEGRAMENTE LAS NECESIDADES FINANCIERAS En la misión se comprometen a aportar valor a todos los agentes incluidos los empleados PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES	SER LÍDER Si integra los valores y hace referencia a la sociedad NO FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES	Calidad Confianza Compromiso social

DÍA



MISIÓN

Ofrecer a los consumidores soluciones a sus necesidades de alimentación y productos de gran consumo desde un compromiso único en el mercado con la calidad y el precio, satisfaciendo, además, a las personas que trabajan en DÍA, proveedores y accionistas, así como a la sociedad en la que desarrollamos nuestra actividad.

VISIÓN

No está publicada

MISION	VISION	VALORES
OFRECER En la misión se comprometen a aportar valor a todos los agentes incluidos las personas PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES	NO CONSTA	Cliente Eficacia Equipo Iniciativa Respeto

ENAGÁS



MISIÓN

Desarrollar y gestionar infraestructuras de gas en un contexto global, de manera segura, eficiente y sostenible; cumpliendo responsablemente con la regulación vigente y contribuyendo a la garantía de suministro, en particular, como Gestor Técnico del Sistema en España; aportando, además, nuestra experiencia, conocimiento y mejores prácticas, con el objetivo de crear valor para nuestros grupos de interés.

VISIÓN

Ser referentes a nivel nacional e internacional en el desarrollo y gestión de infraestructuras de gas, impulsando su uso a través de la presentación de servicios innovadores que contribuyan al desarrollo sostenible.

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
DESARROLLAR Y GESTIONAR solo se enfocan a crear valor para los grupos de interés. NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS NO INTREGA LOS VALORES EN LA MISIÓN	SER REFERENTES NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS NO INTREGA LOS VALORES EN LA MISIÓN	Eficiencia Innovación Integridad Seguridad Sostenibilidad Trabajo en equipo Transparencia

ENDESA



MISIÓN

Maximizar el valor de la inversión de sus accionistas. Servir a sus mercados superando las expectativas de sus clientes. Contribuir al desarrollo y realización de sus empleados.

VISIÓN

Ser un operador del negocio energético y de servicios conexos, centrado en la electricidad. Una compañía responsable, eficiente y competitiva, comprometida con la seguridad, la salud y el medioambiente. Una empresa preparada para competir globalmente.

MISION	VISION	VALORES
<p>MAXIMIZAR EL VALOR</p> <p>Están incluidos las personas. También como contribuyen a desarrollo y realización de sus empleados.</p> <p>PERSONAS = EMPLEADOS</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>SER OPERADOR</p> <p>NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Comunidad y medio ambiente</p> <p>Conducta ética</p> <p>Innovación</p> <p>Orientación a resultados</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Personas</p> <p>Seguridad y Salud</p> <p>Trabajo en equipo</p>

FCC



MISIÓN

La creación de valor para la sociedad y para nuestros accionistas proporcionando la gestión y servicios necesarios para diseñar, construir y explotar infraestructuras y dar

servicios que contribuyan de un modo eficiente, sostenible y seguro al bienestar de las personas.

VISIÓN

FCC Construcción quiere ser la empresa de construcción de referencia a nivel internacional en la prestación de soluciones orientadas al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible. Queremos ser una empresa diversificada e integrada, comprometida con sus empleados y admirada por su capacidad de crear valor y de innovar para dar respuesta a las nuevas necesidades sociales.

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
CREACIÓN DE VALOR NO PONE EN EL FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES (SOLO LA EFICIENCIA)	SER REFERENCIA Afirma estar comprometida con sus empleados y ser admirada por su capacidad de crear valor y de innovar para dar respuesta a las nuevas necesidades sociales. PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES (INTEGRIDAD)	Eficiencia Hacer las cosas bien Integridad Proximidad

FERROVIAL



MISIÓN

No está publicada

VISIÓN

La Visión de Ferrovial da respuesta a tres preguntas sobre su actividad:

¿Por qué? Mejoramos el futuro mediante el desarrollo y la operación de infraestructuras y ciudades sostenibles.

¿Qué? Creando valor para la sociedad y para nuestros clientes, inversores y empleados.

¿Cómo? Comprometidos con los más altos niveles de excelencia operativa e innovación.

MISION	VISION	VALORES
NO CONSTA	SER REFERENCIA Crear valor para sus empleados Integra a todos los agentes de interacción con diferentes objetivos PERSONAS = EMPLEADOS PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES (INTEGRIDAD)	Colaboración Excelencia Innovación Integridad Respeto

GAMESA



MISIÓN

Gamesa cuenta con un modelo de negocio único que genera valor entre sus accionistas, empleados, proveedores, clientes y las comunidades en las que desarrolla su actividad, a la vez que procura respetar, mejorar y preservar el entorno.

VISIÓN

No está publicada

MISION	VISION	VALORES
Crear valor para sus empleados Integra a todos los agentes de interacción con diferentes objetivos PERSONAS = EMPLEADOS PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES (RESPECTO)	NO CONSTA	Excelencia Innovación Respeto y sostenibilidad Trabajo en equipo

GAS NATURAL



MISIÓN

La Misión de Gas Natural Fenosa es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a nuestros clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a nuestros accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

VISIÓN

La Visión es ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a nuestros empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.

MISION	VISION	VALORES
<p>ATENDER LAS NECESIDADES</p> <p>Integra a todos los agentes de interacción con diferentes objetivos. A sus empleados les ofrece la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.</p> <p>PERSONAS = EMPLEADOS</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>SER LIDER</p> <p>Integra a todos los agentes de interacción con diferentes objetivos: calidad de servicio para sus clientes, rentabilidad para accionistas y compromiso para la sociedad. A sus empleados les ofrece la posibilidad de una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal</p> <p>PERSONAS = EMPLEADOS</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Compromiso con los resultados</p> <p>Integridad</p> <p>Interés por las personas</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Responsabilidad social</p> <p>Sostenibilidad</p>

GRIFOLS

GRIFOLS

MISIÓN

No está publicado

VISIÓN

No está publicado

IAG (IBERIA)



MISIÓN

Ofrecer servicios de transporte aéreo, aeroportuarios y de mantenimiento de aeronaves que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y creen valor económico y social de manera sostenible

VISIÓN

Queremos ser líderes en satisfacción del cliente, innovación y rentabilidad económica y social:

- Percibida como líder en el mercado doméstico, europeo e iberoamericano.

- Preferida por el cliente por la mejor relación posible entre precio y calidad de servicio.
- Distinguida por el accionista por su rentabilidad sostenida.
- Reconocida por su transparencia, compromiso social y medioambiental.
- Deseada por las personas para su desarrollo profesional.

MISIÓN	VISION	VALORES
<p>OFRECER SERVICIOS</p> <p>En la misión se comprometen a aportar valor a accionistas y servicios a clientes.</p> <p>NO PONE FOCO EN PERSONAS</p> <p>INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>SER LIDER</p> <p>Integra a todos los agentes de interacción con diferentes objetivos, de las personas dice que es una empresa deseada por las personas para su desarrollo profesional.</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Adaptación al cambio</p> <p>Compromiso social</p> <p>Creación de valor</p> <p>Enfoque al cliente</p> <p>Excelencia en la gestión</p> <p>Importancia de las personas</p> <p>Innovación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Mejora continua</p> <p>Protección del medio ambiente</p> <p>Trabajo en equipo</p>

IBERDROLA



MISIÓN

No está publicada

VISIÓN

Queremos ser la Compañía Energética Global preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida, la seguridad de las personas y del suministro, el cuidado del medio ambiente y la orientación al cliente

MISION	VISION	VALORES
NO CONSTA	SER LA PREFERIDA Integra a todos los agentes de interacción con diferentes objetivos, de las personas explica que tiene compromiso por la seguridad de las personas PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES	Ética y Responsabilidad corporativa Orientación al cliente Respeto por el medio ambiente Resultados económicos Seguridad y fiabilidad Sentido de pertenencia y confianza

INDITEX

INDITEX

MISIÓN

No está publicada

VISIÓN

No está publicada

INDRA



MISIÓN

No está publicada

VISIÓN

La visión de Indra es ser una empresa innovadora y del conocimiento en las relaciones con nuestros públicos internos y externos (accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc.), así como con las instituciones que lo cultivan y desarrollan, y las comunidades con las que actúan.

MISION	VISION	VALORES
NO CONSTA	SER EMPRESA INNOVADORA Integra a todos los agentes de interacción con diferentes objetivos PERSONAS = EMPLEADOS PONE FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES	Determinación Originalidad Rigor Sensibilidad

JAZZTEL

JAZZTEL

MISIÓN

Crecer rápida y consistentemente en el mercado de telecomunicaciones residencial, de empresas y mayorista, innovando continuamente, brindando a nuestros clientes una atención y un servicio excelentes.

VISIÓN

Ser la mejor alternativa para la oferta de servicios de telecomunicaciones para los hogares y empresas españolas, desde una relación con el cliente cercana y resolutiva, ofreciendo las soluciones más innovadoras a los precios más competitivos del mercado.

MISION	VISION	VALORES
<p>CRECER RÁPIDAMENTE</p> <p>Solo tiene le foco al cliente en la Misión. No integra a ningún agente más</p> <p>NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>SER LA MEJOR ALTERNATIVA</p> <p>Solo tiene le foco al cliente en la visión. No integra a ningún agente más</p> <p>NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>NO INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Equipo</p> <p>Escucha</p> <p>Innovación</p> <p>Rigor</p> <p>Servicio</p> <p>Transparencia</p> <p>Velocidad</p>

MAPFRE



MISIÓN

Es un equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y sociedad.

VISIÓN

Quiere ser la aseguradora global de confianza

MISION	VISION	VALORES
<p>Integra a todos los agentes de interacción con el objetivo de dar gran calidad de servicio</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>QUIERE SER LA ASEGURADORA GLOBAL DE CONFIANZA</p> <p>NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>NO INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Equipo comprometido</p> <p>Innovación para el liderazgo</p> <p>Integridad</p> <p>Solvencia</p> <p>Vocación de servicio</p>

MEDIASET



MISIÓN

No está publicada

VISIÓN

No está publicada

OHL



MISIÓN

Creación de valor en condiciones de sostenibilidad económica, social y medioambiental de acuerdo con los intereses concretos de los inversores, clientes y equipo humano que componen el Grupo.

VISIÓN

No está publicada

MISION	VISION	VALORES
<p>CRECIÓN DE VALOR</p> <p>Integra a todos los agentes de interacción con diferentes intereses</p> <p>PERSONAS = EQUIPO HUMANO</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>NO INTEGRA LOS VALORES</p>	NO CONSTA	<p>Calidad comprometida</p> <p>Creación de valor</p> <p>Espíritu de superación</p> <p>Ética profesional</p> <p>Innovación</p> <p>Respeto al medio ambiente</p> <p>Seguridad</p> <p>Transparencia</p>

POPULAR

Popular

MISIÓN

Ser un grupo económico excelente, íntegro y responsable en la prestación de servicios financieros y en la creación de valor sostenible para el accionista.

VISIÓN

Ser un banco de clientes, especializado en PYMEs, capaz de aportar soluciones ajustadas a cada necesidad.

MISION	VISION	VALORES
SER EXCELENTE, INTEGRO Y RESPONSABLE Sólo está enfocado a la creación de valor para los accionistas NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES	Solo enfocado a clientes NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES	Calidad de servicio Cercanía Compromiso Eficiencia Integridad Rigor

REE



MISIÓN

La misión de Red Eléctrica es asegurar el correcto funcionamiento del sistema eléctrico español y garantizar en todo momento la continuidad y seguridad del suministro eléctrico

VISION

Nuestra visión es la de ser una empresa líder en el transporte y la operación de redes eléctricas en alta tensión, reconocida en todo el mundo por ofrecer un servicio de máxima calidad, realizar una gestión ética y responsable, mantener un firme compromiso con el desarrollo sostenible y generar valor para todos nuestros grupos de interés.

MISION	VISION	VALORES
ASEGURAR EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO No integra a ningún agente en la misión	SER EMPRESA LÍDER Sólo está enfocado a la creación de valor para los accionistas	Conciencia medioambiental Confiabilidad Liderazgo y creatividad Respeto Responsabilidad
NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES	NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES	

REPSOL



MISION

No está publicada

VISION

Ser una empresa global que busca el bienestar de las personas y se anticipa en la construcción de un futuro mejor a través del desarrollo de energías inteligentes.

Para materializar esta visión es fundamental el papel de las personas que forman Repsol, tomando siempre como referencia nuestros valores de integridad, responsabilidad, transparencia, flexibilidad e innovación, que deben servirnos de guía para todas nuestras decisiones y actuaciones.

MISION	VISION	VALORES
NO CONSTA	SER EMPRESA GLOBAL Hace especial hincapié en el papel de las personas que trabajan en la empresa forman Repsol, tomando siempre como referencia sus valores para la toma de decisiones PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES	Flexibilidad Innovación Integridad Responsabilidad Transparencia

SABADELL



MISIÓN

Ser un banco que piensa, decide y actúa priorizando el largo plazo. Priorizar el largo plazo en las relaciones con las personas y con la sociedad en general condiciona la toma de decisiones y cómo estas se comunican. Priorizar el largo plazo implica que actuaciones deben hacerse, de qué forma hacerlas, y también qué actuaciones no tienen cabida.

VISIÓN

Ofrecer las mejores soluciones bancarias y financieras a los clientes.

MISION	VISION	VALORES
SER UN BANCO QUE PIENSA Aúna en el concepto de "personas" todos los agentes de su interacción, poniendo énfasis en relaciones a largo plazo PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES	OFRECER LAS MEJORES SOLUCIONES Foco al cliente NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS NO INTEGRA LOS VALORES	Adaptabilidad Austeridad Ética y Responsabilidad social corporativa Innovación Orientación comercial Profesionalidad Proximidad Prudencia Trabajo en equipo Voluntad de servicio

SACYR



MISIÓN

Desarrollar proyectos complejos de infraestructuras y servicios que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, ofrezcan oportunidades de desarrollo personal y profesional a nuestros empleados y generen valor para nuestros clientes, socios y accionistas.

VISIÓN

Ser un Grupo líder con vocación internacional y de referencia que desarrolle proyectos innovadores de alto valor, que crezca de forma rentable y sostenida, ofreciendo oportunidades de empleo de calidad para nuestros empleados, siendo respetuoso con el medioambiente.

MISION	VISION	VALORES
DESARROLLAR PROYECTOS Integra a todos los agentes de interacción con diferentes objetivos. A sus empleados les ofrece la oportunidad de desarrollo personal y profesional	SER LÍDER Ofrece oportunidades de empleo de calidad para sus empleados	Adaptabilidad Espíritu de equipo Excelencia Innovación Integridad
PERSONAS = EMPLEADOS PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES	PERSONAS = EMPLEADOS PONE FOCO EN LAS PERSONAS INTEGRA LOS VALORES	

SANTANDER



MISIÓN

Ayudar a las personas y a las empresas a progresar

VISIÓN

Nuestra visión es convertirnos en el mejor banco comercial, ganándonos la confianza de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad en general.

MISION	VISION	VALORES
<p>AYUDAR A LAS PERSONAS Y A LAS EMPRESAS A PROGRESAR</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>CONVERTIRNOS EN EL MEJOR BANCO COMERCIAL</p> <p>Integra a todos los agentes de interacción con un objetivo único: ganarse la confianza, valor que no está en la lista de valores corporativos</p> <p>PERSONAS = EMPLEADOS</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>INTEGRA LOS VALORES</p>	<p>Justo</p> <p>Personal</p> <p>Sencillo</p>

TÉCNICAS REUNIDAS



MISIÓN

Nuestra misión es marcar la diferencia dentro de nuestra industria y crear valor para la sociedad a la que servimos

VISIÓN

No está publicada

MISION	VISION	VALORES
<p>MARCAR LA DIFERENCIA</p> <p>Solo integra a la sociedad con el objetivo de crear valor</p> <p>NO PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>INTEGRA LOS VALORES</p>	NO CONSTA	<p>Compromiso</p> <p>Entusiasmo por grandes retos</p> <p>Espacio para el desarrollo</p> <p>Sentimiento de Equipo</p>

TELEFÓNICA



MISIÓN

Estamos viviendo una revolución social y económica sin precedentes en la historia de la humanidad, provocada por las posibilidades que abre la tecnología a las personas.

Nuestra misión es acercar estas opciones a todas las empresas y personas, de manera que puedan vivir mejor, hacer más cosas y ser más.

VISIÓN

No está publicada

MISION	VISION	VALORES
<p>ACERCAR AL TECNOLOGIA A LAS PERSONAS Y A LAS EMPRESAS</p> <p>Solo integra a la sociedad con el objetivo de crear valor de manera que puedan vivir mejor</p> <p>PONE FOCO EN LAS PERSONAS</p> <p>NO INTEGRA LOS VALORES</p>	NO CONSTA	<p>Deliver</p> <p>Discover</p> <p>Disrupt</p>

2.5 PROBLEMAS DETECTADOS

En este capítulo realizo un repaso de todos los problemas detectados en el análisis de la misión, visión, valores y códigos éticos de las empresas del IBEX 35. Estos cuatro elementos se utilizan como instrumentos para gestionar de una forma ética la empresa, a sus empleados y la relación con todos los *stakeholders*. Durante el recorrido del capítulo, al estudiar de forma detallada estos instrumentos he sacado a la luz problemas formales y de contenidos de estos instrumentos que resumo a continuación:

- a) Marco teórico normativo versus aplicación real de los instrumentos éticos
- b) Estilo de redacción de la misión, visión, valores y códigos éticos
- c) Valores corporativos
- d) Códigos éticos
- e) Cómo medir el comportamiento ético de los empleados
- f) Aprendizaje ético

- a) Marco teórico normativo versus aplicación real de los instrumentos éticos

La mayoría de los instrumentos éticos que se han utilizado en este estudio: códigos éticos, misión, visión y valores, dibujan paraísos y oasis de comportamientos idílicos, llenos de islas de sentido común y de buena fe. No es el momento para códigos de teorías absolutas, la realidad ha demostrado en los últimos años la insuficiencia de estos instrumentos éticos en las empresas para orientar y guiar la conducta ética de todos los profesionales (ej., Bankia, Indra, Lehman brothers, Goldman Sachs, British Petroleum o el último caso de Volkswagen) Para que todos estos instrumentos no sigan siendo los bonitos cuadros o archivos pdf que “colgamos” en nuestras paredes físicas o

virtuales, deben partir de la realidad y de la identificación del conjunto de valores y comportamientos éticos individuales. Para superar los márgenes de los códigos éticos y de los valores, hay que dar un salto en la forma en la que medimos el comportamiento de todos los profesionales que trabajan en la empresa.

En la mayoría de los casos los empleados aceptan los códigos éticos, en el sentido de que reconocen que han leído estas normas, pero en ningún caso se identifica, mide y evalúa su comportamiento, el aprendizaje y aplicación de los mismos. Por ese motivo se quedan en la superficie del comportamiento, se espera un alto nivel de compromiso en el cumplimiento de los códigos éticos y los valores, pero en la mayoría de las ocasiones su alcance solo llega a tenerlo publicado.

En el caso de Código ético de Enagás prevé su desarrollo a través de políticas, normas, procesos o controles pero la mayoría de los códigos han establecido solo las pautas de control y no el modelo de aplicación. Tienen la figura del responsable de aplicación de los códigos éticos y un canal ético, pero falta la principal, la del maestro que enseña, no la ética en píldoras de e-learning como el caso de Amadeus, sino enseñando con el ejemplo de comportamiento ético. En general se monitorizan los riesgos éticos relacionados con la responsabilidad penal (ej. corrupción y soborno), así como los riesgos de fraude interno y externo a los que se enfrenta en los distintos entornos de operación.

La mayoría de los códigos éticos y valores corporativos se tienen como un elemento de consulta ante situaciones de conflicto de intereses muy cercanos a temas legales, no como modo de ser en las empresas.

Estos instrumentos éticos no se aplican desde la voluntad de convertirse en verdaderas pautas de acción, en cada elección, en cada negociación, en cada gestión de

personas, en cada forma de responder. Tenemos que reenfocar el ámbito de la ética en las empresas para que atraviese el entorno de las empresas, el mundo de las personas, y su relación con todos los *stakeholders*. Esta remodelación consistirá en una revisión de todos los instrumentos éticos para dotarles de coherencia, autenticidad y actualidad y además incorporar el comportamiento ético de los profesionales que trabajan en la empresa.

Con las normas abstractas reflejadas en los códigos éticos y las definiciones confusas de los valores corporativos se hace difícil establecer claras normas de actuación ética. ¿Cómo descendemos el escalón para hacer de la ética no solo un marco teórico sino poder convertirlo en un modo de comportamiento real y medible en todos los profesionales?

b) Estilo de redacción de la misión, visión, valores y códigos éticos

En general, el estilo de redacción de estos instrumentos éticos es de carácter muy normativo y negativo, en el caso de los códigos éticos y de carácter impersonal. Se aprecia una tendencia en usar la primera persona del plural en los códigos que han sido redactados a partir en los últimos años. “La ética es proactiva, es decir, busca lo bueno, y no solo pretende evitar lo malo: a partir de principios morales, proyecta directrices futuras y transforma la convivencia y la colaboración dentro de la empresa, innovando hacia lo mejor y no solo prohibiendo lo evidentemente peor” (Savater, 2014, p. 8).

En cuanto al formato, en la mayoría de los casos utilizan el estilo de documento corporativo, utilizando el logo y los colores, pero en otros casos como Ferrovial es un documento sin formato ni estilo corporativo. Códigos cerrados e impersonales. OHL es

la única que hace alusión a que su Código ético es dinámico y está abierto a la participación de todos (OHL, p. 18).

En cuanto a los valores utilizan unos nombres que si reflejan su significado. Al tratarse de términos muy genéricos es importante tratar de concretarlos en la definición, y en este sentido, la mayoría de las empresas fallan a la hora de describir exactamente lo que significa ese valor, y las pautas de actuación que reflejarían su cumplimiento. En la definición incluyen lo que consideran sinónimos del término y eso distorsiona el entendimiento. Es el caso de Ferrovial, cuya definición de “respeto” se limita a tres palabras “cuidar, proteger y seguridad”.

La misión y la visión están redactadas de forma homogénea. Destaca el caso de ACS y Amadeus cuya misión es mucho más extensa que el resto.

Con respecto al lenguaje utilizado en los códigos éticos y valores, me gustaría destacar dos empresas, Jazztel y DÍA que han sabido adaptar en un lenguaje cercano y que transmite credibilidad.

c) Valores Corporativos

- i. Los valores no están integrados en las pautas o principios de actuación en los códigos éticos. Tal y como indica este gráfico, un total de 19 empresas de las 34 que tienen publicados sus valores, no tienen incluidos los valores corporativos en su código ético. El resto de las empresas lo tienen publicados a través de su web y en el caso de INDITEX en la memoria de Responsabilidad Social Corporativa.

VALORES INCLUIDOS EN EL CÓDIGO ÉTICO	VALORES INCLUIDOS EN LA WEB
ABENGOA	ABERTIS
BANKIA	ACCIONA
BBVA	ACS
CAIXABANK	AMADEUS
DIA	ARCELORMITTAL
FCC	BANKINTER
GAMESA	ENAGAS
IBERDROLA	ENDESA
INDRA	FERROVIAL
JAZTTEL	GAS NATURAL
MAPFRE	GRIFOLS
OHL	IAG (IBERIA)
REE	INDITEX
REPSOL	MEDIASET
SACYR	POPULAR
	SABADELL
	SANTADER
	TÉCNICAS REUNIDAS
	TELEFONICA

- ii. Hay confusión en lo que respecta a los valores identificados en los códigos éticos y los valores que la empresa define en su estrategia, misión y visión.
- iii. Los valores no están reflejados en la misión y la visión.
- iv. Los valores no están definidos, por lo que se deja abierta la puerta a su interpretación. ¿Qué significa tener una conducta intachable? La no definición del significado de los valores provoca que las personas

interpreten a su modo, al haber diferentes interpretaciones individuales de los valores no se logra el objetivo de coherencia en la forma de actuar. ¿Qué significa usar el correo electrónico con un “uso indebido”? ¿Enviar un correo personal es indebido?, leer tu correo electrónico podría ser legal pero no ético.

Valores como la solidaridad no puede ser reducida a “días solidarios” (Mediaset) y ¿el resto del año? ¿Cuándo me quito la chaqueta de la solidaridad? ¿Después de mi jornada laboral? ¿Es uno de mis valores personales, o es un hábito de mi acción personal y profesional?

- v. El número de valores dificulta la acción ética y una coherente toma de decisiones. Las empresas estudiadas tienen una media de 5,6 valores.
- vi. La definición de los valores realizada no es clara e incluye muchos más valores dentro del propio significado. La distinta denominación de los mismos valores, nos presenta realidades muy diferentes de la forma en las que una empresa y sus personas dirigen la acción. Como hemos visto en el análisis realizado de los valores de las empresas del IBEX 35 en la mayoría de los casos, la definición del valor no explica el significado del mismo.

En sus valores corporativos el Banco Sabadell define la profesionalidad como “El propósito del empleado es hacer bien el trabajo y a la primera” ¿Dónde cabe la posibilidad de mejora, del error? Además entra en conflicto con otro de sus valores corporativos: Adaptabilidad que define como “Los cambios son afrontados con una actitud positiva al entenderlos como una oportunidad de mejora en la competitividad y

como una necesidad de adecuación al entorno” ¿Cómo puedo adaptarme y mejorar y se me exige hacerlo bien a la primera?

Técnicas Reunidas tiene uno de los valores “entusiasmo” que muestra una actitud a la hora de comportarse. El problema es que incluye en la definición de lo que significa entusiasmo:

“Entusiasmo por grandes retos. Cuando se consigue tener una cartera de más de 1000 plantas diseñadas y construidas a lo largo y ancho de la mayor parte del mundo, cuando conseguimos ser contratistas de referencia de los grandes productores de crudo en las principales áreas geográficas de producción o cuando afrontamos la construcción de unidades y plantas con nuestra propia tecnología, a eso le llamamos entusiasmo por lo que hacemos.”

El problema al incluir cifras concretas es que, si no se revisan, se pueden quedar obsoletos muy rápidamente y no transmitir una información veraz

FCC tiene otro de los valores del IBEX 35 más sorprendente “hacer las cosas bien”, que lo define como:

“En FCC hacemos las cosas bien porque es la única manera de actuar que concebimos y es un elemento esencial del compromiso que mantenemos con todas nuestros grupos de interés internos y externos. Hacer las cosas bien nos exige dar lo mejor de nosotros mismos tanto en competencia profesional como en actitud personal.”

Es un claro ejemplo que muestra que no definen lo que significa hacer las cosas bien. En este caso alude al concepto clásico del Bien que tantas interpretaciones puede tener. Sin embargo, la misma empresa FCC tiene muy bien definido otro de sus valores:

“Integridad: Ser íntegros significa, además de cumplir nuestros compromisos, respetar a la persona con la que nos relacionamos y comportarnos de forma honesta, recta y transparente todos los días, en todas nuestras actividades y en todos los países del mundo en los que estamos presentes.”

Este último ejemplo expone de forma clara un modo sencillo de definir un valor.

INDITEX tiene uno de los valores más controvertidos del IBEX 35 “Obsesión por el cliente”, que además no define. Si utilizamos la definición del término obsesión de la Real academia de la lengua en su primera acepción significa “Perturbación anímica producida por una idea fija.” Este ejemplo nos muestra como es muy importante definir los valores. Podemos pensar que Inditex pregunta a sus empleados si están obsesionados con el cliente y en qué grado.

- vii. Los valores no se conocen por parte de los empleados

d) Códigos éticos:

- i. Fecha de actualización y título de los códigos El no indicar la fecha de creación y actualización en los códigos éticos no permite saber a quién lo tiene que utilizar ninguna referencia temporal. La actualización de los códigos éticos debería ser al menos una vez del año y reflejando en el documentos los cambios que se han realizado.
- ii. Nivel de compromiso, de cumplimiento y de aplicación de los empleados con la ética de la empresa. En la mayoría de los casos, la definición de las pautas de comportamiento de los códigos éticos se basa en la buena fe de las personas integrantes para su cumplimiento. No se establecen unas líneas claras para identificar, medir y analizar si esos comportamientos se producen. Uno de los ejemplos que mejor refleja el objetivo de poder definir unas pautas claras de actuación lo realiza Arcelormittal en su

código ético en la segunda página. Ha creado unas preguntas para guiarse en la acción:

“¿Está directamente relacionado con y es útil para el mejor desempeño de mi trabajo? ¿Representa un coste reducido, es razonable y de buen gusto? ¿Me incomodará contarles a otros clientes y proveedores que he dado o recibido este regalo? ¿Y a otros trabajadores? ¿Y a mí superior? ¿Y a mi familia? ¿Y a la prensa? ¿Me sentiré obligado a conceder favores para corresponder a este regalo? ¿Estoy seguro de que este regalo no supone un incumplimiento de la ley o de una política de la Compañía?”

Pero de nuevo encontramos que la falta de definición de los términos nos lleva a la falta de significado de los mismos. Por ejemplo ¿Qué es *buen gusto*? ¿Es de buen gusto, llegar tarde a una reunión, hablar de temas machistas, hacer alarde de comportamientos poco virtuosos? Muchos de estos comportamientos se han considerado ligados a cierto estilo de liderazgo en muchas empresas.

El nivel de compromiso con los mismos se reduce en la mayoría de los casos a la firma de consentimiento cuando una persona se incorpora y a una formación sobre el mismo que en la mayoría de los casos se realiza de forma online mediante “píldoras” de aprendizaje.

- iii. Control sobre el cumplimiento del código ético. Una de las causas de la desafección de los códigos es que están escritos desde la perspectiva de la norma y de la amenaza por su no cumplimiento. El objetivo de un obrar ético es un fin en sí mismo, no supeditado a un canal ético. ¿Cómo están identificando las empresas los riesgos en materia de ética e integridad respecto al comportamiento de sus empleados? ¿Qué modelos, procedimientos, políticas utilizan para identificar, medir y evaluar la

conducta de sus empleados? El conocimiento de todos los empleados acerca de lo que se espera de ellos en materia de ética e integridad, se ha comprobado que no es un indicador suficiente para una conducta ética. Para aprender qué se debe hacer y qué se debe evitar, solo se puede lograr haciéndolo, no solo con el conocimiento de lo que se debe hacer y evitar. El resultado de crear normativas internas no es garante suficiente para su aplicación. La mayoría de los comités de cumplimiento de los códigos éticos se preocupa de que se actúe con integridad, particularmente en ámbitos como la prevención del blanqueo de capitales, la conducta con clientes, la conducta en el mercado de valores, la prevención de la corrupción, la protección de datos y en los últimos años especialmente con todo lo relacionado con la responsabilidad social corporativa... Una serie de comportamientos que vuelven a dejar de lado a las relaciones y las interacciones de los empleados ¿Cuántas denuncias de actuaciones no éticas se producen en las empresas? Saltan las actuaciones que trasgreden a través de los medios de comunicación ¿Cuántas denuncias de los empleados hay hacia un superior jerárquico por falta de tratamiento justo o equitativo?, o se da por supuesto que un comportamiento injusto del jefe con sus empleados es un hábito que se ha realizado siempre de la misma manera y además con sus resultados exitosos.

Mantener abierto un canal ético de comunicación de conflictos de valores relacionados con los códigos éticos no es suficiente para modelar comportamientos éticos. ¿Funcionan los canales de denuncia? ¿Cómo

vamos a denunciar el comportamiento de directivos “estrella” que además representan “la cultura de éxito” de la empresa?

¿Han funcionado los canales de denuncia de comportamientos éticos? Podríamos preguntar a Bankia cuantas denuncias recibió respecto al uso por parte de ciertos directivos de las *tarjetas black* (caso de las tarjetas *opacas*). “El caso de las tarjetas opacas o tarjetas black fue un escándalo que saltó a la luz en octubre de 2014, por el cual se desveló que la práctica totalidad de los consejeros de Caja Madrid (y posteriormente Bankia) durante al menos las presidencias de Miguel Blesa y Rodrigo Rato, habían dispuesto de una tarjeta de crédito del tipo “Visa Black” otorgada por la entidad con la que habían llevado a cabo durante años cargos personales valorados en cientos de miles de euros con cargo a las cuentas de la caja de ahorros, y presumiblemente, sin declarar a Hacienda ninguno de ellos. Las tarjetas Visa de la serie Black son el producto más lujoso que oferta la firma y están diseñadas para fortunas multimillonarias. El caso tiene su origen en los correos electrónicos de Miguel Blesa que habían sido publicados por un medio de comunicación unos meses antes. El correo que hizo saltar el caso fue escrito el 1 de septiembre de 2009. En aquel momento se estaba produciendo un relevo en la secretaría del consejo de Administración: Enrique de la Torre dejaba el cargo y era sustituido por Jesús Rodrigo. En el correo, el secretario saliente le informa al nuevo secretario de las remuneraciones que debe percibir en su cargo. En dicho mail, que se envió con copia a Miguel Blesa y bajo el asunto «Confidencial», de la Torre relataba: Los miembros de la Comisión de Control, conforme a la normativa de Caja

Madrid, no pueden pertenecer a Consejos de Filiales o participadas. Por tanto sólo cobran dietas por las reuniones de la Comisión (1350€brutos). Además, tiene cada uno una tarjeta Visa de gastos de representación, black a efectos fiscales hasta ahora [...], de 25.000€ anuales excepto su Presidente, que tiene una cobertura de 50.000€ En aquel momento, dicho caso no pudo ser llevado ante la justicia, puesto que los correos, al haber sido filtrados por una fuente anónima, no podían ser utilizados como prueba en un juicio, sin embargo Ignacio Gorriolzarri, presidente de Bankia, por iniciativa propia decidió abrir una investigación interna y ordenar una auditoría de dichas tarjetas. En octubre de 2014 Bankia finalizó su auditoría. En el documento, se detallaban, para los 86 consejeros, las cantidades que hubo gastado cada uno con su correspondiente tarjeta black durante el periodo en que disfrutó de ésta. Los gastos auditados se llevaron a cabo en Caja Madrid y posteriormente en Bankia durante la presidencia de Rodrigo Rato en el banco (hasta 2011). Según Bankia, los gastos ejercidos con dichas tarjetas se cargaban en la cuenta de quebrantos de Caja Madrid— una cuenta pensada para cubrir los gastos asociados a errores informáticos, indemnizaciones a clientes o robos— y es por ello por lo que no se vieron reflejados en ninguna de las auditorías llevadas a cabo hasta entonces. Bankia puso a disposición de su accionista, el FROB, los resultados de la investigación, y éste a su vez los puso en conocimiento de la fiscalía, la cual ordenó abrir diligencias por estos hechos. A finales de enero de 2015, el juez de la Audiencia Nacional Fernando Andreu imputa a 78 exconsejeros y ex

directivos de Caja Madrid por presuntos delitos de administración desleal o apropiación indebida.”¹⁴

No es suficiente el control ejercido por los códigos éticos para realizar una gestión auténticamente ética en las empresas. Se tendrá que medir, evaluar y hacer un seguimiento para que las pautas de comportamiento ético impregnen toda la cultura, a todos sus empleados y sus relaciones con todos sus *stakeholders*.

iv. No coherencia de los principios de actuación marcados en los códigos éticos con los valores corporativos y con el verdadero estilo de gestión.

Las disonancias de comportamiento manifestadas en los códigos y la gestión real de la empresa son las que merman la reputación de la empresa, es un ruido de fondo que ha estallado con la irrupción de las TIC, nueva apertura en la que se nos revela los verdaderos comportamientos de fondo de las empresas. Hace 20 años, si una persona quería trabajar en una empresa, solo accedía a la información *corporativa* que le ofrecía la empresa de forma unidireccional. Primero fueron los folletos, información de los periódicos; con la llegada de Internet se multiplicó la información accesible, organigramas, cuentas de resultados, todo tipo de información, pero con el mismo enfoque, información “maquetada por la empresa”, información veraz pero no real. Ahora para obtener información, no de los productos y tipo de proyectos que desarrolla una empresa, sino del comportamiento de sus empleados, se tiene acceso directo a muchas de las personas que trabajan en la organización y que pueden transmitir de forma veraz y real si se

¹⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Caja_Madrid#Caso_de_las_Tarjetas_.22opacas.22

aplican todos los comportamientos descritos en los códigos éticos, si se actúa con rigor, con integridad, con honestidad, con responsabilidad social más allá de una memoria corporativa. Y no estarán difundiendo información confidencial, sino explicando con criterio de transparencia el tipo de comportamiento ético esperado, si se aplica el principio de coherencia. Otro ejemplo de la falta de coherencia entre las pautas de acción de los códigos éticos y el verdadero comportamiento de las empresas son las políticas de Responsabilidad Social Corporativa. Solo manifiestan su compromiso con la sociedad mediante patrocinios, mecenazgos y colaboraciones benéficas, materializados a través de acuerdos y contribuciones con importantes instituciones sociales, pero se olvidan de la responsabilidad social que supone despedir a un directivo con más de 55 años, que lleva más de 35 años trabajando en la empresa y que ha demostrado su lealtad a la empresa en su máxima expresión.

- v. No coherencia de los principios de actuación reflejados en los códigos éticos con los diferentes *stakeholders*. Incoherencia de los comportamientos hacia los empleados y hacia el resto de los *stakeholders*. ¿Mantenemos el diálogo permanente con la sociedad para conocer sus necesidades y procurar su satisfacción, de la misma manera que lo mantenemos con nuestros empleados? ¿Nos comportamos con el mismo grado de transparencia, responsabilidad e integridad con nuestros empleados, con nuestros clientes o con la sociedad? ¿Y a los futuros candidatos que se interesen por nuestra empresa? ¿Somos transparentes, honestos? La empresa ACS define en su misión que “Actuando como motor económico de creación de empleo estable, digno y justamente

retribuido”. El 14 de noviembre del año 2014 La empresa SEMI, filial de ACS, presentó un ERE para 284 trabajadores. Siendo dos de los valores corporativos de ACS el compromiso y la rentabilidad, ¿Cuál primó en esa ocasión? Creación de empleo joven y despedir a los más experimentados son acciones a corto plazo, con gran impacto mediático, que miden siempre la rentabilidad frente al foco a las personas. Por otro lado, ¿Se actúa de forma honesta y transparente con los proveedores o con los empleados?, ¿o la transparencia solo queda para la Sociedad, *vendida* como un conjunto de recetas infalibles ¿Se comunica a los empleados de la misma forma que a los accionistas información oportuna sobre la evolución de la compañía? ¿Los criterios de no discriminación se aplican de la misma forma para empleados y proveedores? “Todos los grupos de interés (accionistas, inversores, clientes, administración, reguladores, proveedores, organismos sociales, etc.) son piezas clave en la obtención de los resultados y reputación de las compañías del Grupo. Las relaciones con ellos deben ser francas, transparentes, leales, respetuosas y éticas” (REE, p.15).

Uno de los grandes errores es aplicar a los clientes un tipo de pautas de conducta ética diferentes que al resto de los *stakeholders*, esta gran falta de coherencia es la provoca la falta de sostenibilidad, credibilidad y confianza de los Códigos éticos. Uno de los denominadores comunes encontrados en los códigos éticos, en su relación con los clientes, es que siempre aplican criterios de excelencia y calidad. ¿Por qué no aparece la integridad, la honestidad y la transparencia como pauta de conducta con los clientes? ¿Cómo compaginar que a los clientes se les facilite

información veraz con la rentabilidad del negocio de la empresa?
¿Deberíamos denunciarlo como parte de las prácticas de las personas que trabajan en una organización? ¿O forma parte de los comportamientos aceptados y tolerados por las mismas dentro de una ética de corte utilitarista? ¿Son sostenibles este tipo de comportamientos que se han manifestado en las empresas como comportamientos de éxito y modelos de liderazgo?

¿Nos comportarnos de forma honesta, recta y transparente todos los días, en todas nuestras actividades con las personas? ¿Es diferente nuestro comportamiento sin son accionistas, proveedores, clientes o empleados? ¿Cambia nuestro comportamiento dependiendo del canal, de la barrera espacio-temporal, del interlocutor? En los códigos éticos al establecer las diferencias entre los diferentes interlocutores, se espera un tipo de actuación diferente.

Otro ejemplo que muestra las diferentes pautas de actuación según el *stakeholder* es el caso de Iberdrola con su valor corporativo “respeto al entorno”. En el caso de que tuvieran que elegir entre respetar al entorno o la rentabilidad de un proyecto y dar valor al accionista ¿Qué comportamiento primaría?

Por último, me gustaría destacar el caso del banco Santander que ha realizado un gran esfuerzo por sintetizar y estructurar de forma clara sus valores corporativos: Sencillo Justo y Personal. Si vemos la definición de los mismos, encontramos que el trato personalizado, lo tenemos solo definido para los clientes, ¿Por qué no para el resto de sus *stakeholders*, y sobre todo para sus empleados? (Santander (2)).

Cultura corporativa

Sencillo, personal y justo



Sencillo, personal y justo transmite cómo pensamos y actuamos todos los profesionales de Santander y lo que nuestros clientes nos demandan como banco. Define los comportamientos que guían nuestras actuaciones y decisiones y la forma en la que debemos relacionarnos con nuestros clientes, accionistas y sociedad.

Sencillo, personal y justo es el camino para conseguir ser el mejor banco para nuestros clientes y la mejor empresa para nuestros empleados.

- Ofrecemos un servicio accesible para nuestros clientes, con productos sencillos, fáciles de entender y sin complicaciones.
- Utilizamos un lenguaje conciso, comprensible y claro.
- Mejoramos nuestros procesos cada día, simplificando las gestiones y eliminando pasos innecesarios, tanto para nuestros clientes como para nuestros profesionales.
- Tratamos a nuestros clientes de forma individual y personalizada, ofreciéndoles alternativas en cuanto a productos y servicios, para que decidan los que mejor se adaptan a sus necesidades.
- Intentamos que cada uno de nuestros clientes se sienta único y valorado.
- Nos comprometemos con nuestros profesionales y les apoyamos para que desarrollen todo su potencial y consigan sus objetivos.
- Tratamos a nuestros clientes de forma justa y equitativa, siendo transparentes y resolviendo con la máxima rapidez y diligencia sus reclamaciones.
- Establecemos relaciones en las que tanto el Banco como los empleados, clientes y accionistas obtienen un beneficio. Porque entendemos que lo que es bueno para ellos, es bueno también para el Banco.
- Somos honestos, cumplimos nuestras promesas y nos responsabilizamos de los compromisos asumidos con nuestros clientes.

vi. Actitudes y comportamientos que quedan fuera de los códigos éticos por un cambio de cultura y adaptación a las TIC. Sensibilidad a los cambios sociales para comprender mejor la evolución de las necesidades de la

Sociedad en general y poder así anticiparse a futuras exigencias del entorno tecnológico. Redes sociales, Cloud Computing, Realidad Aumentada, Internet de las cosas, Big data, Bring Your Own Device (BYOD)... nuevos espacios para entrenar nuestros comportamientos éticos. Algunos ejemplos:

- **NUEVAS ACTITUDES: EMPRENDIMIENTO** ¿Si un empleado desarrolla una aplicación en su tiempo de trabajo para mejorar algún aspecto de la empresa?
- **REDES SOCIALES:** Un empleado que utiliza su perfil personal de Facebook, Twitter o LinkedIn para hacer marca de la empresa.
- **TECNOLOGÍA: *Bring your Own Device* (BYOD)**, en castellano “trae tu propio dispositivo”, es una política empresarial consistente en que los empleados lleven sus propios dispositivos a su lugar de trabajo para tener acceso a recursos de la empresa tales como correos electrónicos, bases de datos y archivos en servidores así como datos y aplicaciones personales. También se le conoce como “*Bring your own technology*” o “trae tu propia tecnología” en castellano, ya que de esta manera se expresa un fenómeno mucho más amplio ya que no sólo cubre al equipo sino que también cubre al software.¹⁵ Es una tendencia cada vez más generalizada en la que las empresas permiten a los trabajadores llevar sus dispositivos portátiles personales para llevar a cabo tareas del trabajo y conectarse a la red y recursos corporativos. Así, en muchas empresas los empleados pueden trabajar con su

¹⁵ WIKIPEDIA <https://es.wikipedia.org/wiki/BYOD>

ordenador portátil, centralizar toda la información empresarial en su smartphone personal para no tener que llevar dos móviles o acceder a la red corporativa desde casa. Sin embargo, no todo son ventajas: la ausencia de políticas de seguridad adecuadas puede poner en riesgo información confidencial.

e) Cómo medir el comportamiento ético de los empleados

Si queremos que nuestros valores se nos parezcan, como decía Nietzsche “lo esencial para Nietzsche es que nuestros valores *se nos parezcan*” (Camps, 1998, p.594), es importante mantener una coherencia dentro y fuera de la empresa.

No se puede pretender comportarse entorno a unos valores que la empresa define, que en nada se engarchen o representen nuestra individualidad o personalidad. Si uno no es austero o prudente, ¿cómo va a formar parte de una empresa que articula su misión, su estrategia y sus relaciones con los distintos interlocutores de esa forma? ¿No se producirá un cisma de comportamientos?

Todos tenemos nuestros propios intereses individuales y la empresa tiene que fomentar el desarrollo de dichos intereses, en especial en aquellos casos en que resulten beneficiosos para la sociedad en general. Sin embargo los códigos nos obligan a actuar siempre a favor de los intereses de la empresa, evitando cualquier situación en la que nuestros intereses personales entren o puedan entrar en conflicto con nuestras obligaciones en la empresa. El más claro ejemplo de este conflicto es la actitud emprendedora. Nos hemos convertido en competidores dentro de nuestras propias empresas, que en lugar de fomentar este tipo de comportamientos los “eliminan”. La

mayoría de las pautas de conducta plasmadas en los códigos éticos, dirigen las conductas hacia aquella dirección más beneficiosas para la empresa sin tener en cuenta la participación de los empleados. Se espera de todos los empleados un comportamiento íntegro y responsable en el desempeño de sus funciones, pero ¿Cómo se mide?, más allá de la denuncia, buscamos un modelo que sea fácilmente identificable, medible y evaluable. Por ser los valores un conjunto de comportamientos esperados, es de vital importancia tener primero un enfoque que integre la ética de las personas y después instrumentos para medir, no solo para penalizar ciertas conductas.

El conjunto de normas y directrices que definen los códigos éticos no pueden abarcar todas las situaciones que pueden producirse, y al final se delega en el sentido común y la buena fe. Decir que “todos lo hacen” no es justificación suficiente. Por este motivo tenemos que hacer hincapié en la excelencia y la virtud de ese comportamiento individual.

f) Aprendizaje ético

¿Cabe la formación ética de los empleados en un módulo de *e-learning*? La adquisición y consolidación de un hábito se realiza mediante la praxis, con lo cual no podemos solo centrarnos en el aprendizaje de unos conceptos. ¿Es suficiente para una empresa, como publica Amadeus en su código ético con saber cuántos empleados han finalizado el curso de formación de los valores y el código ético para poder asegurarse que van a tener una conducta según las pautas éticas establecidas? ¿Permite certificar que cada empleado sabe cómo comportarse éticamente en cada momento, con diferentes situaciones, con diferentes *stakeholders*?

La formación y la comunicación por los diferentes canales no constituyen ningún garante de la aplicación de los principios éticos de actuación.

Formación en modalidad de e-learning sobre el Código de Conducta Profesional en 2011

	Empleados	Empresas no propiedad de Amadeus en su totalidad	Contratas	TOTAL	
Cursos iniciados	3.221	6	90	3.317	
Cursos finalizados	2.720	1	68	2.789	84% Porcentaje de finalización
Tiempo dedicado (hh:mm:ss)	2.454:56:32	6:57:42	85:57:35	2.547:51:49	
Iniciados desde el lanzamiento	6.159	12	141	6.312	74% de los empleados
Completados	5.439	4	93	5.536	65% de los empleados

Formación en modalidad de e-learning sobre el Código de Conducta Profesional en 2011



AMADEUS: Código de Conducta Profesional.

En http://www.amadeus.com/msite/corporate_responsibility/annual_reports/2011/es/05-gobierno-corporativo/05-02-conducta-etica-01.html

La implantación de un código ético no puede quedarse en la superficie de la formación a los empleados y luego más tarde sacar un informe periódico que revele el porcentaje de cumplimiento de algunos indicadores.

ALGUNAS CONCLUSIONES

Todos los instrumentos éticos analizados muestran un recetario de respuestas sobre cómo actuar en las distintas situaciones, cuando deberían ser una reflexión que nos oriente y guíe en nuestro comportamiento ético. Más que respuestas a las preguntas de cómo actuar en diferentes situaciones, deberían ser instrumentos que nos hicieran deliberar sobre si nuestro comportamiento es siempre el correcto dentro del marco y los grados de los valores corporativos de las empresas y nuestros valores.

En 2015, por la recomendación de publicar sus códigos éticos a las empresas del IBEX 35 en España, se tiene acceso a todos los datos sobre las pautas de comportamiento ético propuesto, esta transparencia, sin embargo, deja al descubierto la falta total de coherencia de las empresas entre sus valores corporativos y las prácticas de sus directivos, en cuanto a la gestión de las personas que trabajan en la empresa y el resto de sus *stakeholders*. Los códigos éticos son instrumentos no tanto para introducir la ética en la empresa sino para cumplir con los nuevos estándares de gobernanza, transparencia y políticas de responsabilidad social corporativa.

También revela la poca o nula importancia de los valores como guía de comportamiento pese a cumplir la normativa de que los empleados se les impartan formación y haya un canal de denuncias. “El comportamiento se ha vuelto una poderosa fuente de excelencia y de ventaja competitiva” (Seidman, 2013, p. 39).

Con todos estos datos, queremos poner de manifiesto que si bien el enfoque de la ética de los negocios desde un punto de vista institucional es necesario, no ha sido suficiente para lograr un comportamiento ético de las personas que trabajan en las empresas mencionadas. Sea hace necesario no un giro sino un salto de punto de vista hacia un enfoque de la ética empresarial que se centre en la ética individual de las personas que forman parte de las empresas llegando a alcanzar un acuerdo y un compromiso de todos los actores implicados en unas pautas de actuación ética.

Las empresas del IBEX 35 han dado un gran paso en la institucionalización tanto la ética como la responsabilidad social, el siguiente paso será que se convierta en un hábito de comportamiento ético por parte de las personas que trabajan en la empresa.

Se han realizado muchos avances:

- 1.- Creación de los instrumentos. Se crearon los instrumentos (códigos, normas, declaración de valores...) para establecer unos principios generales de actuación
- 2.- Políticas de transparencia.
- 3.- Ampliación de los principios de comportamiento a los diferentes *stakeholders*.

El siguiente consistirá en dar aplicar realmente todos los cambios. En ausencia de otros indicadores, estos instrumentos han sido validos en un primer paso en el camino de la gestión ética de las empresas.

Es destacable la enorme preocupación y el número de artículos y conferencias sobre la preocupación de las empresas del IBEX 35 por la ética, pero no se percibe un verdadero interés por la creación de algún sistema que mida el comportamiento ético de las personas que trabajan en la empresa.

¿Cuántas preguntas relativas al comportamiento ético hay en los procesos de selección, de evaluación de desempeño, de encuestas de satisfacción? Pocas o ninguna.

¿Cuántos cursos de reciclaje de hábitos de comportamiento hay en las empresas para directivos? En el 2014, colaboré con una compañía del IBEX 35 en el asesoramiento para las políticas de formación, y al proponerles crear un departamento de reciclaje de hábitos de conducta, dijeron que eso era imposible, que era como reconocer en público ciertos hábitos de comportamiento de algunos directivos. Tenemos que *atrevernos* a cambiar los hábitos desde dentro.

Frases como “límitese a hacerlo, no importa cómo no haga” han deteriorado el frágil tejido de la confianza, pero ese tipo de comportamientos era uno de los síntomas de éxito de los directivos de la cultura de los años 80. Se necesita incorporar en los puestos trabajo, basados en tareas y funciones, el componente del comportamiento ético.

Se han diseñado los instrumentos para orientar la conducta de todos los empleados, ¿Por qué no se implantan? Como veremos a continuación, estos instrumentos han formado parte de la ética como *cosmética*, no se han revelado como fuente de valor y de ventaja competitiva al desconfiar del alcance de los mismos.

La ética tiene que superar a los códigos deontológicos y tiene que servir de guía, tiene que tener la suficiente potencia para permitir orientarse con seguridad en un entorno cambiante y con unos interlocutores diferentes, en un espacio con unas condiciones nuevas, pues las barreras del espacio y el tiempo que las TIC han ampliado, le ofrecen unas condiciones de interacción diferentes.

El reproche unánime que suelen recibir los códigos éticos es su ineficacia. Si la ley positiva se incumple ¿cómo no se van a incumplir los códigos que son más generales y además carecen de sanción? La ley moral se distingue de la ley positiva en que aquella obliga en conciencia, no en virtud de que exista una autoridad que fuerce al cumplimiento y penalice la transgresión.

Ante la falta de coherencia de estos instrumentos éticos y su bajo nivel de implantación en las empresas, se hace necesario un salto de enfoque de una ética empresarial a una ética de las personas que trabajan en la empresa, con instrumentos que permitan medir el comportamiento ético de las personas que trabajan en la empresa y su relación con los diferentes *stakeholders*.

CAPÍTULO 3: IDEAS PARA RENOVAR LA ÉTICA: EMPRESARIAL: ÍNDICE DE COMPORTAMIENTO ÉTICO

3.1 La ética como un sistema integral de comportamiento con los diferentes
stakeholders

3.2 Diseño del *Índice de Comportamiento Ético*

3.2.1 Introducción y objetivos

3.2.2 Metodología para diseñar un *Índice de Comportamiento Ético*

3.1 LA ÉTICA COMO UN SISTEMA INTEGRAL DE COMPORTAMIENTO CON LOS DIFERENTES *STAKEHOLDERS*

Como hemos analizado en los capítulos anteriores, los instrumentos utilizados para gestionar de una manera ética las empresas son insuficientes. Las declaraciones de valores o principios, los códigos éticos, son instrumentos de ámbito teórico que se han instalado en la superficie y no han calado lo suficiente en el comportamiento y pautas de acción de las personas que trabajan en la empresa ni en su relación con los *stakeholders*.

Son necesarios otros instrumentos para identificar si los valores y pautas de comportamiento ético de las personas que trabajan en las empresas, coinciden con los valores definidos por la empresa. Un compromiso con unos valores que sean capaces de dibujar un nuevo territorio que aúne comportamientos. Nuevos anclajes y unas pautas de acción comunes.

El modo de ser y estar de las personas en las empresas está en proceso continuo de incesante cambio y fluir, de comportamientos aparcados a la puerta de la empresa por no considerarse relevantes ni útiles.

La evaluación anual del grado de cumplimiento del Código ético, ¿es suficiente? ¿Cómo se determina si las pautas de comportamiento de las personas que trabajan en una empresa son éticas o no, salvo si hay denuncias? La ética empresarial no puede consistir sólo en enumerar un conjunto de valores deseables de cumplir para las personas que trabajan en la empresa y tener un código ético. Necesitamos unos indicadores que sean capaces de situar de manera práctica la mayoría de los comportamientos éticos de las personas.

La suma de comportamientos individuales junto con los instrumentos éticos definidos, es lo que marcará la cultura de la empresa y lo que provocará mejoras en la

confianza, y sostenibilidad en la generación de resultados. Como indica Victoria Camps, “no podemos construir un mero esquema teórico por el que regir nuestras acciones. Tenemos que contar siempre con el entramado de pasiones y afecciones que condicionan nuestra percepción de lo real” (Camps, 1998, p. 167).

Necesitamos un nuevo enfoque para la ética empresarial que tenga por objetivo:

- Engarzar la ética individual con los instrumentos éticos definidos por la empresa.
- Disminuir la brecha que existe entre el comportamiento ético de las personas y los valores y códigos éticos de las empresas.
- Identificar, medir y evaluar el comportamiento ético de las personas dentro de las organizaciones.
- Homogeneizar las pautas de comportamiento con los diferentes *stakeholder.s*
- Incrementar la felicidad de las personas que trabajan en las empresas.

3.2 DISEÑO DEL ÍNDICE DE COMPORTAMIENTO ÉTICO

3.2.1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El objetivo de este capítulo será diseñar un *Índice de Comportamiento Ético* que permita identificar, medir y evaluar el comportamiento ético de las personas que trabajan en la empresa y su grado de alineamiento con los valores de las empresas y las relaciones con los diferentes *stakeholders*. El índice pretende analizar el *verdadero* modo en el que hacemos las cosas y nos relacionamos con las personas.

La implantación del *Índice de Comportamiento Ético*, será un proceso lento que tiene que establecer patrones de ejemplaridad, que se reproduzcan, se transmitan y se compartan. Aprendemos como debe ser un comportamiento observando a las personas que lo practican. *Ideales* de comportamientos encarnados en el comportamiento de las personas que “explicitan” ese comportamiento a seguir.

El *Índice de Comportamiento Ético*, propone una gestión ética de las empresas que actúe de forma disruptiva, transmitiendo una coherencia con los diferentes agentes y logrando un alto nivel de compromiso de las personas que trabajan en la empresa.

Hasta ahora la forma más habitual de implantar los códigos éticos, valores y otros instrumentos éticos en las empresas es a través de la formación (del conocimiento teórico y no de la práctica) Nuestro comportamiento, esa forma de conducirse, de “llevar algo conjuntamente con otra persona”¹⁶ está regulado, desde un punto de visto legal, en los diferentes escenarios: familiar, empresarial y social.

Por comportamiento ético entendemos el conjunto de parámetros, no obligatorios que conducen nuestra acción y nuestra forma de responder en los mismos escenarios y

¹⁶ Tal y como aparece en el diccionario de la RAE.

con los diferentes *stakeholders*. Revisar los comportamientos éticos, es revisar los hábitos de acción de las personas que trabajan en la empresa.

Hay que alinear las políticas de Recursos Humanos con el *Índice de Comportamiento Ético*. Las políticas de gestión de personas en la mayoría de los casos no tienen en cuenta los valores y el código ético como estrategia. Todas las políticas de recursos humanos se han centrado en las funciones que se realizan dentro de una organización, en si las realizamos a tiempo y con el coste adecuado, no dimensionando más recursos económicos de los necesarios para alcanzar los resultados.

En el siglo XXI las políticas de recursos humanos han quedado obsoletas en la mayoría de los casos por la incorporación de las TIC y por la crisis económica. Son cientos los artículos que intentan definir los nuevos modelos de liderazgo y de perfiles que se necesitan en las empresas. La evolución de los modelos de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de percibirse como un coste para considerarse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. En los últimos años, se ha producido un avance más, dejando de considerar a los empleados como *recursos* y tomando toda la dimensión del concepto *personas*. Incorporando un enfoque más *humano* y menos utilitarista. Uno de los cambios que se percibe en la gestión de personas, es la gestión por competencias, poner el foco no solo en lo que hacen las personas sino el cómo lo hacen.

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20, es en 1973 cuando se empieza a tomar en consideración este término impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence”,

quien define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo” (Mc Clelland, 1973, p.113).

A partir de los años 70, se empezaron a implantar en las organizaciones un modelo de gestión de recursos humanos o administración de personal, como se denominaban antes (es destacable que en muchas empresas se sigue llamando así), no solo centrado en medir los objetivos que tenían que alcanzar las personas, sino un modelo que tuviera como base las competencias profesionales. Se pasó de una gestión por objetivos a una gestión por competencias. Este modelo de gestión, mide no solo las tareas que realizamos sino el cómo o la forma en las que las llevamos a cabo.

Desde entonces, el interés del mundo de la empresa por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal, así como a la formación y a los planes de desarrollo profesional. Este término es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional (Goleman, 1996).

La gestión por competencias se desarrolla desde un punto de vista psicológico, entendiendo por psicología, la rama de la ciencia que estudia los procesos mentales en personas y animales. Se analizan los comportamientos de las personas como procesos mentales que intervienen en todas las conductas de las personas que trabajan en las empresas. A continuación podemos ver la distinción, según la definición de la Real Academia de la lengua entre el enfoque de una gestión de personas basada en la psicología y en la ética:

Psicología.¹⁷ (De *psico-* y *-logía*).

1. f. Parte de la filosofía que trata del alma, sus facultades y operaciones.
2. f. Todo aquello que atañe al espíritu.
3. f. Ciencia que estudia los procesos mentales en personas y en animales.
4. f. Manera de sentir de una persona o de un pueblo.
5. f. Síntesis de los caracteres espirituales y morales de un pueblo o de una nación.
6. f. Todo aquello que se refiere a la conducta de los animales.

ético¹, **ca.**¹⁸ (Del lat. *ethicus*, y este del gr. ἠθικός).

1. adj. Perteneciente o relativo a la ética.
2. adj. Recto, conforme a la moral.
3. m. desus. Persona que estudia o enseña moral.
4. f. Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.
5. f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. Ética profesional

La deficiencia de los modelos de gestión de personas centrados en las competencias y en los procesos mentales, es que no integran el fin o fines de nuestra acción. No incorporan la *motivación* ética en nuestro principio de actuación.

¹⁷ <http://lema.rae.es/drae/?val=psicolog%C3%ADa> agosto 2015

¹⁸ <http://lema.rae.es/drae/?val=%C3%A9tica> agosto 2015

El enfoque de los departamentos de recursos humanos desde un punto de vista psicológico y no desde un punto de vista ético ha provocado que la gestión de personas se haya centrado en el análisis de la conducta humana: los procesos cognitivos, la personalidad. Desde este enfoque se analiza el comportamiento atendiendo al modo de ser del hombre en cuanto a su personalidad, el mundo de la psique, pasiones, deseos, carácter, educación. De hecho, casi todos los perfiles de las personas que trabajan en departamentos de recursos humanos se les exigen la titulación de psicología.

La psicología mide y analiza al comportamiento en su individualidad, sus competencias, sus rasgos de la personalidad. La ética es social, es el comportamiento del individuo en tanto que esta engarzado en una estructura y no desde el punto de vista de su personalidad sino de su comportamiento ético.

El análisis ético implica cómo afecta mi comportamiento individual en el equipo. “El ser de la praxis es alteridad” (Camps, 1998, p. 19) Lo que significa que las acciones humanas están siempre integradas en el colectivo que se desarrollan, en este caso, en la empresa y en la relación con los diferentes *stakeholders*.

Tratar a los empleados, como recursos, estableciendo directrices para que cumplan sus objetivos y el enfoque psicológico para medir sus comportamientos, no es suficiente. Será la forma en la que hacen su trabajo, su comportamiento ético lo que cause mayor impacto, no solo en la obtención de resultados y beneficios sino en la generación de confianza y sostenibilidad.

OBJETIVOS

¹⁹ Victoria Camps, Historia de la ética vol.1 p185

El *Índice de Comportamiento Ético* ofrece unos indicadores mediante los cuales podremos identificar, medir y evaluar el comportamiento ético de las personas, con los siguientes objetivos:

- 1) Identificar el grado en que los valores personales están alineados con los valores corporativos.
- 2) Comprobar de forma periódica los comportamientos éticos de las personas y la distancia con los valores y pautas de comportamiento definidas. Medir la distancia de valores (personales / valores corporativos).
- 3) Identificar el grado de implantación, aplicación y monitorización de su visión, misión, valores, código ético y política de Recursos humanos en relación con todos los *stakeholders*.
- 4) Identificación, medición de evaluación del comportamiento ético según funciones, responsabilidades, años de experiencia y país.
- 5) Diseñar una estrategias para alineamiento de valores (planes de formación, modelos de ejemplaridad, políticas de selección, planes de desarrollo, reciclaje de comportamientos)

3.2.2 METODOLOGÍA PARA DISEÑAR UN *ÍNDICE DE COMPORTAMIENTO ÉTICO*

El *Índice de Comportamiento Ético* tiene que incorporar los siguientes elementos:

- 1) Valores corporativos, principios de actuación...
- 2) Código ético
- 3) Misión y visión

- 4) Políticas de recursos humanos
- 5) Políticas de Responsabilidad Social Corporativa
- 6) Valores de las personas que trabajan en la organización

Metodología para construir un *Índice de comportamiento ético*:

1.- Identificación de valores corporativos si no los tienen definidos.

2.- Revisión de valores corporativos

- Unificar los valores y pautas de actuación con los diferentes *stakeholders*

3.- Diseño de valores según las pautas indicadas:

- Los valores tienen que incluir, una denominación clara, una definición que explique el significado de ese valor para la empresa, y el significado de actuación con los diferentes *stakeholders*. También es conveniente establecer diferentes niveles de cumplimiento según la antigüedad y el nivel de responsabilidad y área funcional (departamento), se podrán incluir todas las variables que la empresa considere relevantes: diversidad género, cultural, LGTB (Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales).

Ejemplo:

VALOR	DEFINICIÓN	CONCEPTOS INVOLUCRADOS	QUÉ SIGNIFICA EN LA EMPRESA
EJEMPLARIDAD	Que da buen ejemplo y, como tal, es digno de ser propuesto como modelo de comportamiento. El respecto a la ley es condición necesaria pero no suficiente para la conducta ética de todos nuestros empleados. Tenemos que demostrar a través de nuestro comportamiento que somos ejemplo de los principios y valores del Grupo en nuestra relaciones con los empleados, los clientes, la sociedad y los accionista. Esta será la forma sostenible de crecer y crear valor para todos.	Paciencia /serenidad Autonomía Espíritu de sacrificio Honestidad Personalización Confianza Integridad: personal y profesional Respeto	La responsabilidad del ejemplo concierne a todas las personas por igual Dar buen ejemplo con los cliente significa: Dar buen ejemplo con las personas: Dar buen ejemplo con la sociedad: Dar buen ejemplo con los proveedores

4.- Creación del documento código ético sino lo tiene

5.- Revisión del código ético según las pautas indicadas:

- Unificar el formato incorporando la fecha de modificación
- Incorporar los valores definidos como pautas claras de actuación
- Incluir siempre la misión y la visión
- Identificar las pautas de comportamiento ético según los diferentes *stakeholders* según los valores corporativos definidos

6.- Diseño de cuestionario de autoevaluación con el objetivo de recopilar los valores individuales de todas las personas que trabajan en la empresa:

- Autoanálisis: cuales son mis valores, en qué grado los cumpla en una escala de 1 a 5 en mi comportamiento en la empresa con los diferentes stakeholder según mi puesto, mis funciones, mi grado de responsabilidad y mis años de experiencia.
- Valores personales versus valores corporativos. En qué grado se alinean en una escala de 1 a 5 (Los propios empleados primero tienen que hacer una reflexión sobre cuáles son sus principios, después entender los valores de la empresa para la que trabaja y luego encontrar el espacio de intersección de conducta. Tiene que hacer un recorrido por sus comportamientos en las diferentes esferas en las que interactúa y con los diferentes *stakeholders*. Por ejemplo, con los clientes me comporto con devoción, entrega, respeto e integridad y con mi equipo o mis compañeros de trabajo sin rigor, sin respeto, sin transparencia.

7.- Análisis de toda la información recopilada.

8.- Revisión de los valores y código ético con la información recogida.

9.- Definición de los indicadores de comportamiento ético según las variables establecidas por la empresa: la antigüedad y el nivel de responsabilidad y área funcional

(departamento), se podrán incluir todas las variables que la empresa considere relevantes: diversidad género, cultural, LGTB (Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales)

10.- Incorporación de los valores, código ético y las variables identificadas por el *Índice de Comportamiento Ético* en todos los procedimientos y políticas.

En cuanto a la periodicidad para medir, identificar y evaluar el *Índice de Comportamiento Ético*, a través de las TIC, podemos diseñar aplicaciones que midan casi en tiempo real el nivel de aplicación y cumplimiento. Igual que el ejemplo del citarista al que hace alusión Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, no basta que el citarista haga sonar su cítara, sino que la haga sonar bien, así tenemos que analizar el comportamiento de las personas, no basta con que se mida cómo se comportan, sino que se tienen que comportar bien, de acuerdo a unos valores establecidos de forma conjunta.

El conjunto de valores de una empresa, alineado con los valores individuales, es lo que nos permite estructurar lo individual en un obrar colectivo, atendiendo a las pautas de comportamiento ético reales. “Para construir y sostener éxito a largo plazo en las nuevas condiciones socioeconómicas que definen nuestro mundo hace falta entender un nuevo poder, el poder de la conducta humana. El poder del COMO” (Seidman, 2013, p. 28).

Para este objetivo de cómo diseñar un *Índice de Comportamiento Ético* que nos permitan entender ese “COMO” nos comportamos, no es suficiente, como hemos visto, tener los instrumentos éticos diseñados de forma unidireccional y sin tener en cuenta los valores individuales.

A partir del análisis de los valores individuales y su congruencia con los valores definidos por la empresa, podemos alcanzar una gestión ética auténtica. La clave del *Índice de Comportamiento Ético* será, no solamente su capacidad de identificar, medir y evaluar las conductas éticas, sino de provocar, incitar, inducir e inspirar esos comportamientos éticos.

La práctica de los valores, requiere en las empresas, las condiciones concretas que las posibiliten, se necesitan crear los espacios adecuados para su realización “y un espacio adecuado, quiere decir un espacio en el que no se dé, simplemente la posibilidad de la *praxis*, sino de la *buena praxis*” (Camps, 1998, p. 154). El comportamiento ético se forma no solo en la repetición de determinadas formas de hacer. La virtud, entendida como la forma hacer las cosas bien, es el instrumento decisivo en la transformación de las empresas para construir una cultura que tenga como finalidad la Felicidad. La elaboración del *Índice de Comportamiento Ético* tiene como objetivo mostrar de forma real como actúan las personas en las empresas, trascendiendo el ámbito de la teoría. No se trata de reproducir los valores con el objetivo de ser más transparentes, se trata de poner en funcionamiento una auténtica gestión por valores para ser mejores personas.

Este índice es una manera de integrar nuestros actos en el espacio compartido de la empresa, con los diferentes *stakeholders*, en un marco espacio temporal que amplifica las TIC. El *Índice de Comportamiento Ético* solo puede originarse en relación con los otros. “Su configuración es una configuración social. Pero los límites de su ejercicio han sido marcados en el contraste con lo otro” (Camps, 1998, p. 168). Finalmente, el *Índice de Comportamiento Ético* tiene que tener un impacto en la estrategia de la empresa, en su cuenta de resultados y conseguir que a través de una gestión ética y por valores, las empresas consigan su verdadera ventaja competitiva y crear valor y confianza para

todos los stakeholder. No hay que desarrollar nuevos valores y nuevas capacidades, son las mismas virtudes éticas que describió Aristóteles, no han cambiado, tenemos que centrarnos no en dar más vueltas ni en deliberar de forma constante sobre los valores, sino en la forma de identificarlos, mediarlos, evaluarlos. Centrarnos en provocar que esos comportamientos se den de forma colectiva.

CAPÍTULO 4 UNA PROPUESTA DE LIDERAZGO ÉTICO Y CULTURA CORPORATIVA

- 6.1 Liderazgo ejemplar
- 6.2 Liderazgo inspirador
- 6.3 Liderazgo Prudente
- 6.4 Cultura corporativa basada en la Felicidad

La mayoría de las empresas se han conformado con alcanzar una ética de “códigos éticos”. Una ética que no propone formas para alcanzar la felicidad sino un conjunto de requisitos mínimos. Nos hemos olvidado de crear unas empresas que busquen la felicidad para todos sus empleados a través de sus políticas de recursos humanos, o como se denominan ahora, políticas de gestión de personas.

La empresa se plantea si va utilizar a las personas como “recursos”, como meros instrumentos, o si va a reconocerlos como fines en sí mismos. Cualquier persona que tenga la experiencia de trabajar en una empresa, podrá recordar las veces que la han tratado como un fin en sí mismo o como un recurso para obtener unos fines. Si como decía Wittgenstein “los límites de mi lenguaje significan los límites de mi mundo” (Wittgenstein, 2002, p.143) un cambio en el lenguaje para referirnos a las personas que trabajan en una organización, implica un cambio de la realidad empresarial, un cambio que se irá tejiendo lentamente, sin máquina de coser realidades.

Las personas que trabajan en una empresa han asumido que la búsqueda de la felicidad, está fuera del espacio de trabajo y cuando acaba la jornada laboral. Es necesario reconducir este cambio a través de una verdadera gestión ética. La empresa

legalmente no tiene obligación alguna de atender por la búsqueda de la felicidad para sus empleados, pero en cambio nos cansamos de leer y de oír que lo más importante para las empresas son las personas y su compromiso con la misma.

La mayoría de las empresas se han centrado en la dimensión orgánica y el la dimensión social, crear confianza, tratar con responsabilidad a la sociedad, generar resultados sostenibles para los clientes y se han olvidado de la dimensión interna, de los pilares, de sus personas, que son las que más beneficios y rentabilidad puedan proporcionarle. El esfuerzo y la tensión de cada persona hacia una forma de comportamiento es un tema que se ha dejado de lado en la empresa. El esfuerzo se ha orientado por cumplir unos objetivos, por llegar a unos resultados, el modo de hacer las cosas o relacionarse con las personas, resultaba indiferente siempre que se cumplieran los mismos. El resultado de estos últimos años de tener a las personas dentro de las empresas orientadas y gestionadas solo por objetivos, ha llevado a olvidarse de los comportamientos éticos como pieza clave en la forma en la que se llevaba a cabo la gestión de las personas y la gestión en general de la empresa.

¿Qué valores rigen la conducta del líder?

Toda acción y gestión ética ha de regirse por unos valores que, según hemos analizado en los valores de las empresas del IBEX 35, se tienen que revisar, implantar y definir para poder establecerse como pautas para la acción. Una vez realizado este ejercicio, debemos implantar un modelo de Índice de comportamiento ético, que identifique, mida y evalúe el grado de adecuación y cumplimiento de los valores individuales de las personas que trabajan en las empresas y los valores institucionales definidos por las mismas. Tras este segundo paso, es importante definir el modelo de liderazgo ético y cultura corporativa asociada que una empresa quiere tener.

En este capítulo haremos una propuesta sobre el modelo de liderazgo ético que proponemos basado en tres virtudes: ejemplaridad, inspirador y prudencia.

Si repasamos las virtudes éticas de Aristóteles, poca evolución ha habido respecto a las virtudes de los líderes del siglo XXI, el fin último de toda acción ética, sigue siendo el mismo después de tantos siglos, la felicidad. Incluso ahora establecen indicadores para medirla, cuando es el único bien que se busca por sí mismo. Las virtudes éticas según Aristóteles, son adquiridas a través de la costumbre o el hábito y consisten, fundamentalmente, en el dominio de la parte irracional del alma (sensitiva) y regulan las relaciones entre los hombres. Las virtudes éticas más importantes son: la fortaleza, la templanza, la justicia.

Según he identificado en el capítulo anterior a través del *Índice de Comportamiento Ético*, es fácil determinar los valores de las personas y su grado de alineamiento con los valores corporativos. “Necesitamos un modelo que se eleve de la urgencia del mero cálculo del retorno a corto plazo “Una virtud proclive a descubrir *el en si*, por encima *del en mí*” (Camps, 1998, p. 181). Términos como deliberar o pensar son conceptos que se han eliminado de las características del Líder, parece que entorpecían el desarrollo, la consecución de los fines, de los objetivos y deben considerarse como el punto de partida previo a cualquier toma de decisiones y modo de actuar “En el caso de la empresa privada, la productividad es uno de sus primeros principios deontológicos. El padre de este principio es Frederick Taylor, quien planteó la división del trabajo como forma de aumentar el rendimiento, haciendo así cada vez más microscópica la parte de responsabilidad de cada trabajador en el proceso productivo”²⁰ (Savater, 2014, p. 33).

²⁰ Fernando Savater, “Ética para la empresa”, p33

Según Warren Bennis, uno de los mayores expertos en teorías de management y liderazgo, en su libro *On Becoming A Leader* (1989) resume los ingredientes básicos del liderazgo en seis aspectos: visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía. Si revisamos en los últimos 30 años todas las teorías de liderazgo, proponen una y otra vez revisar y pensar esos ingredientes, cuando como hemos visto, las virtudes de comportamiento ético tienen que ir muy ligadas a los valores que defina la empresa.

Ingredientes básicos del liderazgo. Warren Bennis

6

Visión	• Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer y la fuerza para realizarlo
Pasión	• Ama lo que hace
Integridad	• Tiene conocimiento de si mismo, franqueza y madurez • Conoce sus fuerzas y sus debilidades
Confianza	• Se gana la confianza de los demás
Curiosidad	• Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible
Osadía	• Desea tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas

Warren Bennis, 1998, p. 157

El modelo de liderazgo ético propuesto identifica las 3 virtudes comunes para los líderes de cualquier empresa. Estas virtudes no son nuevas. No necesitamos pensar nuevos valores ni nuevas actitudes de liderazgo, necesitamos ponerlas en prácticas,

medirlas, evaluarlas, corregirlas, adaptarlas al transcurrir de la incertidumbre y de los cambios.

Según Adela Cortina (2000, p. 15), las cualidades necesarias para un liderazgo ético son: “el saber actuar, la agilidad, la capacidad de proyectar e ilusionar con sus proyectos, la habilidad para colocar a los miembros de la empresa en el lugar oportuno, la imaginación, la capacidad de innovar para mejor adaptarse a una realidad siempre cambiante”. Las cualidades del líder siempre se asocian a la toma de decisiones y a la gestión de equipos. En los últimos años se ha acuñado un nuevo término ligado al concepto de liderazgo que es la resiliencia, que se refiere a la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas. Si analizamos el significado de este concepto no es más que un comportamiento habitual en nuestro modo de estar en el mundo. Como indica Carlos María Moreno Pérez, “a pesar de su indudable importancia, los valores plantean, en ocasiones, un escollo difícil de evitar. La dificultad es que puedan estar sujetos a "modas" o "necesidades coyunturales". Los valores que responden únicamente al momento social desaparecen en cuanto cambian las circunstancias. Si cambia la sociedad, cambian los valores. Si los valores son éticos, la perspectiva varía ostensiblemente” (Moreno Pérez, 2001, p. 77). Esto es lo que ha pasado con términos como el de resiliencia, una actitud, más que valor, más cercano a la psicología que la ética y muy ligado a las circunstancias.

4.1 LIDERAZGO EJEMPLAR

Como hemos visto en el capítulo anterior, la psicología atiende a un enfoque individual, la ética a un *convivir*. Se descubre el sentido de lo colectivo como condición del modo de comportarse individual y aquí es donde adquiere relevancia la ejemplaridad.

La empresa debe primero identificar las personas que son modelos de conducta ejemplar para cada uno de los comportamientos definidos y después debe asegurarse no solo de su identificación sino de ver como se impregnan en el resto de las personas y como se transmiten estas conductas, no solo a través de planes de formación sino con el ejemplo de actuación.

A continuación pongo algunos ejemplos de cómo algunas de las empresas del IBEX 35 hacen referencia a la ejemplaridad. DÍA destaca en el comienzo de su código ético que es importante que todas las personas que forman parte de la empresa sean un modelo a seguir:

“pues ahora más que nunca las personas con mayor responsabilidad somos el referente que buscan los accionistas y nuestros equipos, quienes finalmente terminarán interactuando con proveedores y con nuestro aliado más imprescindible, el cliente... No hay mejor enseñanza que el ejemplo. Por eso, tenemos la responsabilidad de ser ejemplares en nuestro comportamiento y de animar a que lo sean también todas las personas a nuestro alrededor. Debemos asegurar que nuestra manera de actuar, y la de quienes nos rodean es, en la forma y en el fondo, consistente con los valores de la compañía y los principios recogidos en este Código. Y no debemos olvidar que en DÍA sólo tienen cabida personas que crean que sólo desde la ética es posible construir una compañía cada día mejor, más respetada y más útil a sus clientes” (Día, p. 2).

ENAGÁS también hace referencia a la ejemplaridad como modelo de conducta en especial para aquellas personas que tienen responsabilidad sobre otras. “El procedimiento de evaluación del desempeño de las personas de Enagás permite evaluar el cumplimiento que cada empleado realiza de las obligaciones derivadas del Código Ético” (Enagás, p. 9).

En el caso de REPSOL, también hace referencia explícita en su código ético al comportamiento de los directivos basado en la ejemplaridad “Liderar con el ejemplo.

Su comportamiento debe ser un modelo a seguir para el resto de los empleados de Repsol” (Repsol, p. 13).

¿No es necesario ampliar la conducta de la ejemplaridad a cualquier empleado en cada una de sus acciones? La relación de ejemplaridad no solo se tiene que aplicar de forma vertical sino también tiene que establecerse en las relaciones horizontales. De esta forma establecemos la ejemplaridad como la principal virtud del líder. Uno de los problemas más habituales cuando se plantea la ejemplaridad como virtud del liderazgo en las empresas, es qué se considera un comportamiento ejemplar. Por esta razón es importante tener identificado la ejemplaridad como un valor corporativo, teniendo muy bien definido lo que para cada empresa significa tener un comportamiento ejemplar con los diferentes *stakeholders*. De esta forma conseguiremos una homogeneidad en el comportamiento ético de los líderes. Por ejemplo, ¿se considera modelo de ejemplo el líder que trata de forma distante y sin respeto a sus empleados y sin embargo tiene una conducta servil con el cliente? Ese tipo de pautas de acción son las que estarán definidas en los valores y códigos éticos.

4.2 LIDERAZGO INSPIRADOR

El modelo de liderazgo inspirador va un paso más allá de ser modelo de ejemplo para acción y está más relacionado con el ámbito de las emociones. Este concepto hace referencia a la capacidad de infundir en el ánimo de otras personas, sensaciones, experiencias y conocimientos. La capacidad de liderazgo es el conjunto de habilidades que un individuo tiene o puede desarrollar para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que otras personas trabajen con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

El liderazgo inspirador está más ligado al conjunto de actitudes que una persona muestra trabajando y en su relación con otros stakeholder. Mediante esta virtud conseguimos el nivel de compromiso de las personas, no sólo por el objetivo o proyectos que tienen que realizar sino porque conseguimos hacerles conscientes de la importancia y la relevancia de hacerlo.

Los diferentes instrumentos éticos que hemos estudiado, valores y códigos éticos, deberían ser utilizados por los líderes como elemento de apoyo en esa labor de ser fuente de inspiración.

4.3 LIDERAZGO PRUDENTE

El concepto de Prudencia (phronesis) hace referencia a la esencia de lo que hoy llamamos liderazgo, que expresa el comportamiento común a través de su ejemplo particular. Este es el equilibrio que permite y empuja la acción de las personas que trabajan en las empresas. Que acelera la implementación de los hábitos mediante el ejemplo de comportamiento. Nuestra huella, nuestra manera de ser, es una manera de comportarse con los otros. Sorprende que de las 25 empresas analizadas, solo una de ellas lo tenga definido como valor corporativo: Banco Sabadell

“SABADELL: La pervivencia se sustenta en el equilibrio entre la acción y la sensatez. Banco Sabadell asume responsablemente los riesgos de su actividad mediante una adecuada capacitación técnica y a través de la toma de decisiones basadas en informaciones suficientes y contrastadas” (Sabadell (2), p. 3).

La prudencia es una de las virtudes cardinales definidas por los filósofos clásicos (Platón y Aristóteles). Ya Platón lo identifica claramente como la virtud del gobernante.

Aristóteles hace una matización que me parece muy relevante y que es que la prudencia no es un conocimiento, sino que es un hábito.

En los últimos cincuenta años, se ha asociado la virtud de la prudencia a un estado de reflexión y deliberación que no encajaba en los entornos empresariales. Sin embargo, esta virtud lleva implícita varios de los puntos cardinales de la gestión empresarial: la toma de decisiones, el trato justo, la credibilidad frente a la urgencia de la decisión y la más importante, el fin último de nuestras acciones. La prudencia hace referencia a la habilidad en la elección de los medios para alcanzar el fin. Las empresas estudiadas de la muestra, definen el fin último en la misión y visión (como he expuesto en la capítulo 2.4). Según sea el fin establecido por la empresa: crear valor para los accionistas, ser líder en el mercado, ser referente en el sector... Eso determinará la toma de decisiones por parte de todas las personas que la integran.

Vivimos en sociedades aceleradas y urgentes que han aparcado la prudencia en el fondo de sus baúles. La actual crisis de confianza y los entornos de incertidumbre han demostrado que esta virtud es esencial para un líder ético. Esta cuestión será objeto de próximas investigaciones, en las que se tiene que ampliar, justificar y argumentar el valor de la prudencia como pieza clave del liderazgo.

4.4 CULTURA CORPORATIVA BASADA EN LA FELICIDAD

Las empresas del IBEX 35 necesitan homogeneizar sus valores, implantarlos realmente a través de un modelo de *Índice de comportamiento ético* y construir una cultura basada en la felicidad a través de la creación de unas pautas de comportamiento ético centradas en los valores definidos y el modelo de liderazgo ético propuesto. Los

valores articulan la cultura corporativa y la identidad de la empresa. La cultura es el conjunto de valores, normas y estilos de comportamiento que ofrecen un marco de referencia común a todas las personas que trabajan en una empresa. Sin un *cuadro* ético, cualquier *marco* quedará vacío, sin sentido, enmarcaremos *nadas*. La cultura influye no solo en los trabajadores (ambiente y clima laboral) sino también en el resto de *stakeholders*.

La idea de cultura de las organizaciones, es un término relativamente reciente. La expresión cultura de empresa, hace referencia al conjunto de comportamientos no normativos. Algunas de las expresiones más utilizadas para la cultura corporativa son: Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura empresarial, o cultura de negocios

La cultura es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo de personas. En el caso de la cultura corporativa, se aplica al ámbito restringido de la empresa. Según el diccionario de Ferrater Mora (1965, 762) cultura es “La idea de cultura como un cultivo de las capacidades humanas y como el resultado del ejercicio de estas capacidades según ciertas normas”. La cultura corporativa es el principal instrumento conductor de los valores y debe integrar los valores de la ética individual de las personas que trabajan en la empresa y tiene que integrar y coordinar todos los valores con lo que se definan en la empresa.

Pedro Francés plantea tres visiones de los códigos de ética ²¹

CÓDIGO ÉTICO	FUNCIÓN PRINCIPAL	TIPO DE OBLIGACIÓN	FORMA DE ADHESIÓN
MARCO DE REFERENCIA	Expresiva: mostrar la cultura corporativa	Condicional: si el destinatario se identifica con la organización, se sentirá obligado	Variable: depende del nivel de adhesión a la organización
INSTRUMENTO DE CONTROL	Control: dirigir eficazmente las conductas	Condicional: si la organización posee mecanismos sancionadores eficaces, el destinatario se sentirá obligado	Variable: depende de la percepción del poder de la organización
PARTE DE LA MORALIDAD	Ética: ayudar a que todos actúen correcta y virtuosamente	Incondicional: el destinatario debe interiorizar las normas hasta hacerlas “partes de su carácter”.	Independiente del poder de la organización o de la adhesión personal a la misma

Francés y Velayos, 2003, p. 120

Si la función principal de los mismos consiste en expresar la cultura corporativa hemos visto que muchos de ellos ni siquiera incluyen los valores que definen las pautas de actuación o que plantean valores diferentes según los *stakeholders*.

Parece que conceptos como felicidad, virtud, el bien, se han quedado en la puerta de las empresas y “se dicen” del espacio de vida personal de los individuos. Parece que esos conceptos no encajan con los negocios, con las estrategias, con el comportamiento empresarial, pertenecen a la esfera de la vida personal. Este alejamiento de estos conceptos como modelos de gestión ha provocado una grieta en el comportamiento

²¹ Francés Gómez, Pedro, **Códigos éticos en los negocios : creación y aplicación en empresas e instituciones** Madrid : Pirámide, [2003], p.120

ético de las personas, un comportamiento personal y un comportamiento para la empresa. Se ha demostrado que esta dicotomía ha producido niveles altos de infelicidad en las personas. Se nos ha inculcado desde pequeño que no vamos a trabajar para ser felices, trabajamos para otros fines diferentes. “Somos mezcla de pasión y deseos, de valor y cobardía, de suerte y mala suerte, de compasión y alegría, de apetitos y frustraciones. En este conglomerado, que configura nuestra individualidad, se basan las tensiones que apuntan hacia tan dispares objetivos” (Camps, 1998, p. 149).

La felicidad como entramado de la cultura corporativa de una empresas ha de extenderse más allá del principio del placer y ha de enhebrarse en cada uno de los actos de nuestro obrar ético. Debe constituirse como la estructura que ofrezca un principio de solidez y continuidad en los entornos de incertidumbre. No es un bien que este supeditado las circunstancias. La felicidad se define como un fin en sí mismo, como fin que une las acciones del conjunto de individuos que forman parte de la empresa y nos dirige hacia un bien común. “Separando, pues, de los bienes útiles de los que son bienes por sí mismos” (*Ética Nicomáquea*, Libro I, 6 1096 b 16, Aristóteles, 2003). Como tal “la felicidad, pues la elegimos por ella misma, y nunca por otra cosa, mientras que los honores, el placer, la inteligencia y toda virtud, los deseamos en verdad, por si mismos (puesto que desearíamos todas estas cosas, aunque ninguna ventaja resultara de ellas), pero también los deseamos a causa de la felicidad, pues pensamos que gracias a ellos seremos felices...Parece que ocurre lo mismo con la autarquía, pues el bien perfecto parece ser suficiente. Decimos suficiente no en relación con uno mismo, con el ser que vive una vida solitaria, sino también en relación con los padres, hijos y, en general, con los amigos y conciudadanos, puesto que el hombre es por naturaleza un ser social” (*Ética Nicomáquea*, .Libro I, 7 1097 b 1-10)

Este debe ser el principio director de las empresas, tener a los trabajadores felices, pues significa que van a *obrar bien*. Por supuesto que la felicidad implica los bienes exteriores como el salario, un buen ambiente y condiciones de trabajo. Pero estas condiciones son volátiles, cambian.

Si establecemos como fin último la felicidad como objetivo de una cultura corporativa, los valores, misión, visión y pautas de conducta de ética de los empleados y de la empresa con todos sus *stakeholders*, tiene que ir dirigida a ese fin. En muchas ocasiones se ha sustituido el concepto de felicidad por el fin del éxito. Se considera una obviedad decir que queremos la felicidad, pero no nos ponemos de acuerdo en tanto al camino y la forma de alcanzarlo. Las características más destacadas del concepto de felicidad es que la elegimos siempre por ella misma, incluye todo lo deseable en esta vida, en cualquier entorno. Es un bien que nos hace independientes. Como ejemplo de empresas que han estructurado en torno al concepto de Felicidad una cultura corporativa, describo a continuación el ejemplo de Coca Cola.

En esa búsqueda de la felicidad, la empresa Coca Cola, ha creado el instituto de la Felicidad, que contiene observatorios de la felicidad e incluso píldoras.



Definen la felicidad como *Disfrutar de la vida*, gozar de cada pequeño momento y sentirse bien con uno mismo son algunos de los ingredientes de la felicidad. Los

españoles tenemos el orgullo de ser los europeos más felices. De ahí que el primer Instituto de la Felicidad del mundo, iniciativa de Coca-Cola para la investigación y difusión de conocimientos sobre la felicidad, se haya creado en nuestro país.

Disfrutar con una conversación, pasear por una playa vacía, leer un buen libro, sentirse libre, pasar tiempo con tus hijos... Son pequeños momentos que identificamos con la felicidad. Podríamos explicarla de mil maneras diferentes pero, aunque cada uno tengamos nuestra propia definición, todos coincidimos en una cosa: nuestro objetivo principal en la vida es encontrarla. Por eso, Coca-Cola ha creado el *Instituto de la Felicidad* en nuestro país.²² El *Instituto Coca-Cola de la Felicidad* es una iniciativa creada por Coca-Cola, la marca más asociada a la felicidad en nuestro país. Los objetivos son la investigación y la difusión de conocimientos sobre la felicidad con el fin de contribuir, a mejorar la calidad de vida de los españoles. A través de este trabajo, se intenta conocer mejor las variables que influyen en la felicidad de españoles. Para realizar estos estudios y desarrollar las distintas actividades han reunido a grandes especialistas en diferentes materias: psicólogos, profesores, economistas y científicos.”²³. El objetivo de muchas de las empresas analizadas es ofrecer a sus clientes un servicio verdaderamente satisfactorio y que somos capaces de atender sus necesidades superando sus expectativas. O ¿sería mejor intentar ofrecerles ser felices, incluyendo este objetivo todo lo demás? calidad, la excelencia en la prestación del servicio y el desarrollo a largo plazo de unas relaciones basadas en la confianza y respeto mutuo, vendrán de la mano de si todos los empleados, han realizado con un objetivo más elevado su trabajo, en el modo de hacerlo más que en el que cómo lo hacen.

²² <http://www.institutodelafelicidad.com/>

²³ <http://www.institutodelafelicidad.com/es/happiness-study/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-felicidad>

Si nuestro fin último como personas es la felicidad, el trabajo debería ser un medio para conseguirlo, la empresa que entienda que proporcionar la felicidad a los empleados y los medios para conseguirlo, ganará la batalla.

Uno de los problemas más habituales en las empresas es que lo que determina que un empleado este contento o no, en el plano de las motivaciones externas, no es su marca, sus instalaciones, su plan de negocio, las funciones que desempeña, los proyectos que se le asigna... el factor que es determinante es su interacción con su superior y sus compañeros. A lo largo de todos estos años he podido comprobar que una empresa, un proyecto, no es suficiente para mantener la ilusión de una persona por estar en una organización. Es el conjunto de las relaciones que mantiene el lazo más poderoso. En la mayoría de las empresas en las que he trabajado el problema radica en los principios de actuación de los directivos, muchos de ellos no cumple con la forma de actuación definida en los principios y además, convierte su modelo de actuación en un ejemplo de comportamiento.

CAPÍTULO 5: TIC: UN NUEVO ESPACIO PARA ENTRENAR EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA EMPRESA

- 5.1 Un nuevo modo de interacción
- 5.2 Características del entorno TIC:
 - 5.2.1 Instantaneidad
 - 5.2.2 Transparencia
 - 5.2.3 Linkedin, Twitter y Whatsapp
- 5.3 TIC y el cambio de las interacciones tradicionales de persona y empresa
 - 5.3.1 Acceso a la información, Reputación e Influencia
 - 5.3.2 El concepto de “Jornada laboral”
 - 5.3.3 Espacio público, espacio privado, profesional versus personal

5.1 INTRODUCCIÓN: UN NUEVO MODO DE INTERACCIÓN

LAS TIC han cambiado la forma de interactuar y muchas de las pautas de comportamiento de las personas con otras personas y con las organizaciones. Conceptos como la responsabilidad, transparencia, confianza, ámbitos público y privado, la *presencialidad* como condición para la interacción, hacen entrar a la ética en nuevo terreno de juego.

Cambia lo que la sociedad valora: los directivos frente a los youtubers²⁴ (“el Rubius” frente al CEO), en lo que confía (Internet frente a los medios de comunicación tradicionales), de los instrumentos tecnológicos que depende para relacionarse con otras personas (los móviles). En los últimos 100 años, la tecnología ha incrementado nuestros modos de interacción "Vivimos en una sociedad que mira continuamente a la ciencia en busca de soluciones para los graves problemas éticos que plantea. Desde las crisis económicas a las amenazas para la salud...todo parece remitir a una solución que para ser reconocida como tal requiere una legitimidad que en apariencia sólo la ciencia puede otorgar... Probablemente ninguna otra actividad humana haya exhibido una capacidad de ensoñación colectiva mayor que la ciencia. Bastarán algunos ejemplos para probarlo: ¿Hay algo comparable - desde ésta perspectiva- al Big Bang, al genoma, a la manipulación genética, a la bomba atómica, a los ordenadores, al SIDA, a los vuelos espaciales, los extraterrestres, la ecología, las profundidades de la psique...? No es necesario prolongar la lista para reparar en esta portentosa virtualidad de la empresa

²⁴ Del inglés *YouTuber*(r), persona que publica vídeos de creación propia mediante el servicio de videos online YouTube.. Dentro del mundo de los videojuegos, el *Youtuber* es un jugador que publica todo tipo de vídeos relacionados con videojuegos en YouTube. Generalmente se trata de partidas completas a videojuegos que a menudo el propio autor comenta mientras juega (gameplays), aunque también pueden ser análisis de videojuegos, comentarios de eventos o presentaciones, *unboxings*, etc.

científica" (Lafuente y Elena, 1996, p. 68). Pero la mayoría de los avances tecnológicos nos plantean interesantes retos éticos.

No hay transformaciones tecnológicas profundas que no impliquen un cambio radical en los conceptos éticos que guían nuestra forma de interaccionar entre nosotros y nuestra manera de relacionarnos con el mundo. Las grandes transformaciones tecnológicas no sólo provocan una transformación de lo que nos aparece, sino que abren nuevas perspectivas del ser.

La expansión de las TIC, y más específicamente de las redes sociales como LinkedIn, Twitter y Whatsapp, implicará que la existencia humana se desarrolle en un entorno completamente distinto al que hemos conocido, porque estas aplicaciones afectan de manera sustancial a la forma en que el hombre se enfrenta con la realidad, la manera en que la percibe, la codifica y la manipula. Esta diferente posición frente a las cosas no consistirá únicamente, en una nueva manera de acceder y manejar la información, sino que supondrá también una forma enteramente original de organizar la vida. A medio y largo plazo, todo indica que muchas de las instancias de socialización básicas quedarán afectadas.

El desafío global lanzado por las TIC es asunto de la razón práctica, es un reto ante el cual no podemos salir huyendo, ni criticarlo sin más pues se están alterando los espacios presenciales comunes de convivencia para el ser humano.

La manera en la que se desarrolla la conducta ética está experimentando un nuevo horizonte de prueba, un nuevo campo de entrenamiento, y en ese paisaje es donde se sitúa la reflexión sobre las formas de interacciones de las personas con el entorno digital. Urge investigar con respecto a las TIC, que valores puede alterar y que

remodelaciones puede experimentar nuestra vivienda y vivencia ética dentro de las empresas.

La cultura de las empresas, sus valores, la ética, tiene que incorporar el *digitalismo*²⁵ a la cultura moldeada por el entorno digital, que supondrá una forma original de organizar la empresa y su relación con los diferentes *stakeholders*.

Las TIC han inaugurado un campo de entrenamiento para las interacciones entre las personas con independencia del espacio, del tiempo y sin necesidad de presencia física. El desfase entre las TIC y la adaptación de las pautas de comportamiento que proponen las empresas, hace necesario una reflexión sobre cuáles son las principales características que afectan a sus principios éticos de actuación con los diferentes *stakeholders* "De mismo modo que ya ocurriera con la escritura y la imprenta, las nuevas tecnologías de la información han cambiado la forma en que los individuos se piensan a sí mismos. Y, al igual que aquéllas disolvieron las fronteras sociales relacionadas con el tiempo y el espacio, las comunicaciones mediadas por ordenador parecen también disolver las fronteras de la identidad. Las nuevas tecnologías están posibilitando un juego que tiene muchos adeptos: pretender ser alguien más o, incluso, ser varias personas al mismo tiempo" (González Quirós, 1998, p. 63).

Hay un discurrir permanente por un nuevo horizonte de tecnología que nos permite descubrir y practicar comportamientos éticos que antes no estaban permitidos por la barrera espacio temporal. "Los tiempos de cambio, de crisis, son tiempos interesantes. Los antiguos valores caen como castillos de naipes, pero la emergencia de nuevos valores lleva su tiempo. No hay valores maduros y consolidados que ocupen el espacio dejado por los primeros. Los modelos de vida tradicionales entran en crisis,

²⁵ Término empleado por Terceiro Lomba (1999) en su artículo "Digitalismo: Una nueva cultura".

pero no aparecen formas dominantes que sustituyan con ventaja a las anteriores. Esta anomia se agrava con la propia aceleración del conocimiento científico, su relación con la tecnología – que va más allá de ser una simple ciencia aplicada – y de la propia tecnología con la sociedad. Se puede argumentar que no es un problema nuevo, que ya desde el siglo XVII, con la aparición de la filosofía natural y la posterior transformación de ésta en ciencia, su impacto sobre la sociedad ha estado siempre presente. Sobre todo, desde la Revolución Industrial. Sin embargo, ha habido, como destaca Winner, una transformación cualitativa, no simplemente cuantitativa. No es que tengamos ahora más ciencia y tecnología que nunca, sino que el papel instrumental que tradicionalmente se le ha dado a la tecnología no nos sirve ya más para explicar su naturaleza. La visión de la ciencia como una búsqueda aséptica, independiente y objetiva de la verdad, no se sostiene más. La ciencia y la tecnología no son instancias instrumentales que mediatizan nuestra relación con nuestro entorno vital, sino nuevas formas de vivir, nuevas formas de concebir la existencia.” (Bustamante, 2009, p124).

5.2 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO TIC:

Las pautas o principios de actuación ética que se establecen en los códigos éticos, se distorsionan con las TIC en los siguientes aspectos:

1. Inmediatez: perdemos el valor de mediatez de la acción por el de la inmediatez de la interacción.
2. El resultado puede producirse instantáneamente en todas las partes a la vez. Cuanto más global es la acción, más responsablemente hay que actuar. Como todo está interrelacionado, no podemos actuar irresponsablemente, porque lo que ocurre en un lugar se transmite de forma inmediata a todos.

3. En el tejido social ordinario la esfera del poder es la que tiene un mayor poder de influencia. Mayor es utilizado es un sentido cuantitativo, es decir, su acción llega a un número mayor de personas. La acción interactiva, des jerarquiza. Una acción en el entorno TIC, puede tener la misma influencia la ejecute quien la ejecute.
4. No somete el obrar humano a los límites en los que se circunscriben los habituales entornos presenciales.
5. Acciones instantáneas e irreversibles. La instantaneidad proporciona un nuevo relieve para los acontecimientos.

A continuación describo las que me parecen más relevantes como para la acción ética en la empresa:

5.2.1 Instantaneidad

La comunicación instantánea de las herramientas TIC como WhatsApp ha revolucionado la expectativa de respuesta, Sé que lo has recibido: sé que lo has leído y a qué hora lo has leído y quiero una respuesta inmediata. La expectativa de repuesta es instantánea Esta nueva característica, cambia de forma radical nuestra acción y nuestro comportamiento, con una doble dificultad. En la empresa, conviven generaciones que han crecido sin correo electrónico y generaciones que han crecido con un tipo de comunicación instantánea, en la mayoría de las ocasiones, es la generación más antigua por edad, la que tiene que gestionar a un conjunto de personas y establecer las directrices y las políticas de gestión de personas. La instantaneidad afecta al modo en que deliberamos, al contenido de la respuesta y al tiempo de respuesta y es muy distinta de una generación a otra y afecta de lleno a la forma en la que entendemos conceptos como la confianza y la transparencia.

5.2.2 Transparencia

La transparencia que proporcionan las aplicaciones de las TIC ha permitido al individuo expresarse y para las organizaciones ha supuesto un gran cambio de cultura, del “quien tiene la información, tiene el poder” a quien no tenga acceso información está fuera de todo escenario posible. No es la tecnología la que nos deja expuestos, somos nosotros los que voluntariamente nos exponemos.

La transparencia está reñida con la comunicación unidireccional y con las políticas de portavoces que manifiestan casi el conjunto de las 35 empresas analizadas. La transparencia no es un resultado que se obtenga sin la confianza de todas las personas que trabajan dentro de la empresa. Solo se puede establecer a través de unos procedimientos claros y con unas políticas de comunicación abiertas. “Hoy una empresa ya no solo es juzgada por la calidad de sus QUE, sino también por sus CÓMO. Ya no es suficiente hacer un buen calzado deportivo si con ello explota a trabajadores vietnamitas. No basta con pagar un buen salario, si la política empresarial degrada a los trabajadores” (Seidman, 2013, p. 258).

Hoy en días las TIC provocan que cualquier individuo pueda “denunciar” cualquier comportamiento que no considere correcto y su impacto sea enorme. Casos como el del periodista Pablo Herreros que denunció en su cuenta de Twitter, el tratamiento a la información que estaba dando, por cierto, una de las empresas estudiadas: Mediaset, al caso de Marta del Castillo. Pablo Herreros consiguió a través de su cuenta de Twitter que los anunciantes retiraran su publicidad del programa *La Noria*. Como lo denomina Pablo, es el poder de la persona²⁶. Leemos las páginas corporativas de las empresas y sus noticias llenas de *jardines de flores*, de maravillosas

²⁶ Declaraciones en su blog personal: <http://comunicacionsellamaeljuego.com/>

políticas de recursos humanos, de comportamientos éticos repletos de integridad y honestidad. Por mi experiencia, detrás de los oasis de información corporativa se esconde un modo de hacer las cosas, tradicional, que pocas empresas son lo suficientemente coherentes en sus modelos teóricos de cómo debería de ser el comportamiento de sus empleados y su comportamiento real. Antes los perfiles de los directivos que trabajaban en la compañía no eran públicos, ahora podemos ver cada uno de los méritos de las personas que trabajan, podemos ver si las políticas de promoción de carrera profesional y de no discriminación son veraces y coherentes.

Antes de la aparición de Internet, el acceso a la información sobre las empresas era limitado. Las TIC ha roto la barrera del acceso a la información, porque hay más información disponible. Hay más acceso a la información, hay mayor transparencia, pero se pone en duda la veracidad de la misma, no en tanto que la información de carácter financiero o jurídico, como ha impuesto el nuevo código de Buen Gobierno, sino de la coherencia de la misma, y sobre si lo que se dice que se hace, se hace en realidad. “Nada puede, por consiguiente, hacerse que no circule en la enmarañada red del tejido social”²⁷ (Camps, 1998, p. 182). El tejido social se ha extendido a unas dimensiones desconocidas, es en este tejido donde el obrar humano tiene influencia.

²⁷ Victoria Camps, Historia de la ética vol.1 p182

5.2.3 LinkedIn, Twitter y Whatsapp



Twitter

Twitter es una red social de Microblogging que permite a sus usuarios enviar y leer las actualizaciones de los otros usuarios (conocidos como "tweets". Máximo 140 caracteres). Twitter nace en el año 2006

Twitter es una aplicación web que puede utilizarse para leer información de las personas que sigues o para publicar información relevante que van a leer las personas que te siguen. Cada usuario puede, así, tener una lista de "seguidos" (following) y de "seguidores" (followers). Los "seguidores" leerán los textos publicados por el "seguido" en sus páginas personales. Con sus 340 millones tweets diarios (dato de marzo de 2012), revela que Twitter se ha convertido en uno de los canales más eficaces para distribuir cualquier tipo de información de forma eficaz. Al disponer de solo 140 caracteres para poder escribir algo, Twitter cuenta con un vocabulario propio que determina la forma que tenemos de escribir nuestros mensajes

@Nickname (@Pilar_Llacer)

Follower: Seguidor

Following: Siguiendo

Tweet: Un mensaje de máximo 140 caracteres

Trends: Temas del Momento

Los usos de Twitter han surgido del interés de los propios profesionales que interactúan: acciones de marketing, compartir enlaces, imágenes y videos, noticias, entretenimiento, publicación de ofertas de empleo, atención al cliente, difusión de eventos... Twitter revela lo que pensamos y no decimos en la cara, pero si lo pensamos es lo que mueve nuestra acción y cada una de nuestras decisiones, preferimos saber lo que piensan nuestros empleados, de verdad, u ocultarlo bajo la máscara de siempre.



LinkedIn es un sitio web orientado a negocios y a poner en contacto a personas. Fue fundado en diciembre de 2002 en Estados Unidos (comparable a un servicio de red social), principalmente como una red profesional. Fue fundada por Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly y Jean-Luc Vaillant.

En octubre de 2008, tenía más de 25 millones de usuarios registrados extendiéndose a 150 sectores. En marzo de 2013, disponía de más de 200 millones de usuarios registrados, de más de 200 países, que abarcan todas las empresas de la lista de la revista Fortune de las 500 mayores empresas estadounidenses. El 19 de mayo de 2011 se convirtió en la primera red social estadounidense en poner acciones en la bolsa de valores, con un precio inicial de US\$45. La acogida de la red social por parte de los inversionistas fue tal que sus acciones subieron 109%, hasta los 94 dólares y su monto bursátil alcanzó los 8.900 millones de dólares en Wall Street. LinkedIn permite a un usuario crear un perfil con los datos relativos a su perfil profesional e intereses. Da la posibilidad de crear una red de contactos que permite intercambiar información con profesionales de cualquier parte del mundo.

Uno de los problemas habituales que surge cuando preguntas a una persona por su perfil de LinkedIn es si es personal o profesional. Esta disyuntiva surge porque la mayoría de las personas que trabajan en una empresa no están orgullosas ni comprometidas con esa marca. Utilizan la empresa como un medio no como un fin en sí mismo. Todos los problemas que se plantean las organizaciones relacionados con el compromiso de sus empleados no analizan las bases de la motivación, no se preocupan por las personas, se ocupan de los recursos humanos. (“ACCIONA fomenta el sentimiento y orgullo de pertenencia entre sus empleados. Con el fin de lograr los niveles de comunicación adecuados en todos los sentidos, ACCIONA pone a disposición de sus empleados canales de comunicación que favorezcan y nutran el sentimiento de pertenencia” (Acciona, p. 9). ¿Tiene sentido la pertenencia en sociedades abiertas? Con las TIC tenemos muchas más herramientas para analizar de forma más simple los intereses, las motivaciones de las personas, tenemos las herramientas que nos acerca a un trato más personalizado. No tendremos las respuestas pero si mayor transparencia y comunicación.



WhatsApp es una aplicación de mensajería instantánea de pago para móvil, para enviar y recibir mensajes mediante Internet, complementando servicios de correo electrónico, mensajería instantánea, servicio de mensajes cortos o sistema de mensajería multimedia. Además de utilizar la mensajería en modo texto, los usuarios pueden crear grupos y enviarse, imágenes, vídeos y grabaciones de audio.

En enero de 2015, WhatsApp es una de las aplicaciones de mensajería más popular a nivel mundial con más de 600 millones de usuarios activos. En abril de 2015,

WhatsApp alcanzó 800 millones de usuarios activos.⁵El 3 de septiembre Jan Koum anuncia que WhatsApp alcanza los 900 millones de usuarios.

WhatsApp es una de las aplicaciones que más ha cambiado, no solo la forma de comunicarse a nivel personal, sino también en las empresas. Cuando ya nos habíamos acostumbrado al correo electrónico, la mensajería por WhatsApp y los grupos, son muchos más eficaces e instantáneos para la comunicación.

5.3 TIC Y EL CAMBIO DE LAS INTERACCIONES TRADICIONALES DE PERSONA Y EMPRESA

No hay transformaciones tecnológicas profundas que no impliquen un cambio radical en los conceptos que guían nuestra forma de interaccionar entre nosotros y nuestra manera de estar en el mundo. Las grandes transformaciones tecnológicas no sólo provocan un cambio de lo que nos aparece, sino que abren nuevas perspectivas del ser.

La introducción de las TIC en nuestro modo de ser y de estar en el mundo implica que nuestra interacción con los otros, se desarrolla en un entorno completamente distinto al que hemos conocido, afecta de manera sustancial a la forma en que el hombre se enfrenta con la realidad, la manera en que la percibe, la codifica y la manipula. Esta diferente posición frente a las cosas no consistirá únicamente, en una nueva manera de acceder y manejar la información, sino que supondrá también, una forma enteramente original de organizar nuestro modo de estar en el mundo y por ello nuestra forma de relacionarnos con las empresas. A corto plazo, nuestras instancias de socialización básicas quedarán afectadas. Y esto impacta de lleno en la relación y en nuestra forma de actuar en los entornos profesionales.

La manera en la que se desarrolla la conducta ética está experimentando un nuevo horizonte de prueba, y en ese paisaje donde se sitúa la reflexión sobre las formas de interacciones de los individuos con el entorno cada vez menos presencial y más transparente. ¿Nos sentimos identificados con los valores que definen en nuestra empresa? ¿En qué medida se ajustan a nuestros radares de lo que está “bien” o “mal”?

5.3.1 Acceso a la información, Reputación e Influencia

La tecnología ha introducido a lo largo de la historia muchos cambios en la forma de relacionarnos. El acceso a la información cambia la manera de relacionarnos con las personas y la forma de trabajar y comportarnos en las organizaciones. “Quien tiene la información tiene el poder”, ha servido como principio rector de muchos comportamientos dentro de las empresas, que han tintado de poder y no de autoridad una forma de relacionarse.

La información de una empresa, ya no se canaliza a través de flujos centralizados. Las empresas tienen a sus portavoces para controlar las historias. Lo que cambia es más profundo, no es que las empresas den a los trabajadores más información, lo que cambia es la capacidad de los trabajadores de obtener cualquier información por sí mismos... Los modelos que sostenían la clausura de la información, están modificando los modelos de gestión verticales, los silos departamentales, la información no la tengo dependiendo de mi puesto, de mi jerarquía, un sistema de mando y control de personas basado en el modelo de control.

¿Cómo vender oasis cuando tenemos desiertos en nuestras empresas? Con el modelo de comunicación unidireccional era más fácil mantener el oasis, vender un espacio ficticio. En el momento en que cada persona, dentro de una organización, se convierte en portavoz, lo que hacen los códigos éticos es obligar al empleado a que no

divulgue esa información. Hoy por hoy se me antoja una labor imposible. Hay que cambiar las propias estructuras de las organizaciones. Si todo funciona de la forma correcta y justa para los empleados, no hay que temer que nada se difunda “en los días anteriores a la hiper transparencia, el proceso de contratación podía describirse como una cuidada coreografía entre la empresa y la persona reclutada, cada uno tratando de controlar y repartir con cuentagotas la información respecto a sí mismo para lograr el resultado deseado. Quienes eran entrevistados construían una imagen de sí mismos en papel bajo la forma de un currículum; luego se vestían con elegancia y ponían su mejor cara a fin de destacar sus puntos fuertes y que sus debilidades quedaran escondidas” (Seidman, 2013, p. 275).

Este “espectáculo” por parte de la empresa y del candidato, ya no tiene sentido en un mundo con alto grado de transparencia, cualquier empresa puede revisar toda la información disponible en internet acerca de una persona y cualquier candidato puede revisar toda la información relativa a la empresa en Internet, y lo que es más importante, no solo revisa los datos, sino que puede acceder a información a través de las personas que trabajan o han trabajado en la compañía. ¿Es honesto contar a un potencial empleado la forma de comportarse de su futuro jefe? Esconder comportamientos que se alejan de los códigos éticos ¿significa mantener la lealtad? El modelo de gestión basado en el mando y control empieza a perder eficacia frente a modelos que interpelen, que generen espacios de dialogo, de cooperación, de intervención colectiva en la resolución. El número de conexiones con otras personas no tiene más valor en sí mismo que lo que se comunica. La fuente de significado sigue siendo la persona. No cambia la naturaleza de la forma de comunicarnos, *solo* se amplían los medios. Ni cambia la naturaleza de nuestras relaciones, solo el canal o el medio mediante el cual las llevamos a cabo

“En lugar de la bonita y ordenada empresa-como-ciudad-estado, la población de las corporaciones se parece más a un bosque tropical centroamericano. Árboles altos y centenarios definen la mayor parte de la geografía, mientras enredaderas van por uno y otro lado para conectar un árbol con otro, con un arbusto o con la tierra. Liquen y musgo forman sotillos por doquier, con frecuencia uno encima del otro. Abundan arbustos, hongos, retoños, parásitos. Nacen flores, con frecuencia en lugares impredecibles, mientras incontables especies de aves, insecto y animales encuentras un hogar en rincones oscuros y fértiles” (Seidman, 2013, p. 93).

¿Se esfuma la responsabilidad en el ámbito de intersección de las TIC? La *violencia* que ejerce un rostro sobre nuestro comportamiento, se elimina sin el contacto cara a cara? Las tecnologías de la información y comunicación, han recreado estos escenarios con la variable no de presencialidad, lo que pone en jaque las normas legales y éticas de actuación.

REPUTACIÓN

Reputación según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española es “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo”, en su primera acepción; y “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”, en la segunda²⁸.

El impacto de las redes sociales amplifica la opinión que se tiene de algo o de alguien hasta unos límites hasta ahora no previstos. Las TIC han reventado el concepto tradicional de “imagen corporativa” basada en un tipo de comunicación unidireccional y controlada por el departamento de comunicación y los portavoces cualificados. Todos los códigos éticos estudiados establecen las pautas de comportamiento en lo que se refiere a comunicación e información confidencial, pero muy pocas empresas han

²⁸ Voz “reputación” en RAE.es (Último acceso 07/2015)

incorporado la reputación a través de las redes sociales como un aspecto clave. Antes las compañías controlaban el flujo de información que trasladaban al mercado, a la sociedad y a los empleados, las TIC y en concreto Twitter, ha desmoronado este mecanismo, convirtiendo en punto emisor de información cualquier interlocutor conectado. Al controlar el flujo de comunicación podían comunicarse cosas diferentes, una al mercado, otra a la sociedad otra a futuros candidatos. Al hundirse la unidireccionalidad se ha difuminado la imagen de la empresa, se ha roto el discurso monótono y siempre positivo.

Solo las personas autorizadas podrán realizar declaraciones públicas en nombre de la Compañía. Este tipo de recomendaciones a las que hacen alusiones todos los códigos éticos analizados carecen de sentido con las TIC. Un tweet, ¿es una declaración pública? En mi perfil personal, ¿no soy empleado de la compañía o solo soy empleado en mi jornada laboral? “Debemos abstenernos de transmitir, por iniciativa propia o requerimiento de terceros, cualquier información o noticia sobre el Grupo o sobre terceros a los medios de comunicación, remitiéndonos para ello a la Dirección de Comunicación. En caso de que la solicitud de proveer información sea efectuada por un organismo supervisor, se informará inmediatamente a la Dirección de Cumplimiento Normativo” (Bankia, p 14). En contra de estas políticas unidireccionales de transmisión de información, Microsoft España, pone a disposición de todos los empleados el conjunto de noticias que pretende difundir cada día por los diferentes medios, cada empleado es “libre” de difundir esta información. Considero un error no utilizar a los propios empleados como canalizadores de la información, primero porque la credibilidad que se percibe es mucho mayor, logrando el verdadero compromiso de los empleados y el orgullo de pertenecía y segundo porque la difusión obtenida es mucho mayor.

Las nuevas generaciones están acostumbradas a compartir todo lo que hacen, utilizando con criterio cada mensaje y cada canal. ¿Cómo van a querer formar parte de organizaciones que les restringe ese poder de compartir? ¿Qué les impide demostrar su orgullo y su influencia y que hace crecer la reputación de la empresa?

INFLUENCIA

La influencia es uno de los términos que más ha cambiado dentro de las empresas. Si antes el poder de influencia se definía por la jerarquía, ahora se determina por otras pautas en las que ha tenido mucho que ver las TIC. Uno de los nuevos conceptos que todavía no ha impactado en las empresas es el *influencers*. Son las personas que tienen una fuerte presencia en las redes sociales por su número de seguidores, interacciones, shares y retuits. Son profesionales ligados a un área de actividad con gran notoriedad y reputación en las redes “Atraen público de alta calidad: los influencers tienen una importante audiencia. Son canales de noticias en sí mismos y divulgadores de la última moda en cualquiera que sea el área de actividad que nos interesa. Aglutinan profesionales de un determinado sector.”²⁹.

Desconocemos el perfil social de nuestros empleados y podemos tener escondidos a los más influyentes en un determinado sector, actividad sin alinearlos con nuestros valores corporativos. Todas las empresas deberían hacer el ejercicio de descubrir estos influencers en sus empresas para alinear su compromiso personal con la cultura de la empresa y para incrementar el nivel de confianza y credibilidad de la información que transmiten a los clientes, a la sociedad, a los proveedores...

“Los empleados han de ser especialmente cuidadosos en cualquier intervención pública, debiendo contar con la autorización necesaria para

²⁹ <http://blogs.cincodias.com/tu-adn-digital/2014/08/qu%C3%A9-son-y-c%C3%B3mo-enamorar-a-los-influencers.html> 22 agosto, 2014

intervenir ante los medios de comunicación, participar en jornadas profesionales o seminarios y en cualquier otro evento que pueda tener una difusión pública (incluidos los comentarios en redes sociales), siempre que aparezcan como empleados de Gas Natural Fenosa.” (Gas Natural Fenosa, p. 15).

¿Es sostenible que todos los empleados de una gran compañía tengan que pedir autorización para hacer comentarios en las redes sociales? Con esto estamos limitando mucho el alcance de las mismas.

Para Banco Popular, “La creación, o participación por los Sujetos del Código en redes sociales, foros o "blogs" en Internet y las opiniones o manifestaciones que se realicen en los mismos, se efectuarán de manera que quede claro su carácter exclusivamente personal –evitando cualquier posible interpretación de vinculación o asociación con el Grupo” (Popular, p. 15).

En este sentido es importante destacar que la forma de lograr el compromiso de los empleados y una gestión ética integradora con todos los *stakeholders*, es que las empresas tendrán que conquistar el lado personal de los empleados y aprovechar su influencia para lograr un posicionamiento en la sociedad con la base de la credibilidad y la confianza y demostrando el orgullo de los empleados que trabajan en la empresa.

5.3.2 El concepto de “Jornada laboral”

El concepto de “Jornada laboral” ha perdido su sentido con la llegada de las TIC. Acciona dice que en código ético que “Los empleados deben trabajar de forma eficiente durante la jornada laboral” (Acciona, p. 9). ¿Comunicar por redes sociales para mejorar la reputación de tu empresa fuera de la jornada laboral, no es trabajar? El compromiso, el orgullo de pertenencia no tiene horarios.

El organigrama de las compañías, las funciones relativas a un puesto, los requisitos, las responsabilidades, están rompiendo el molde de la tradición, están rompiendo la forma de interactuar clásica de las organizaciones.

La forma de responder ante clientes, proveedores, empleados y la sociedad, no es solo responsabilidad o tarea de un determinado grupo de personas o departamento, forma parte del espíritu que se tiene que impregnar en cada persona que trabaja dentro de la empresa, que responde con orgullo y según los valores con que se haya comprometido.

Seguimos con prácticas laborales de la era industrial que conviven con los nuevos modelos de trabajo de la era de la información. Las organizaciones se siguen gestionando como sistemas jerarquizados de cadena de mando, como fábricas del s.XIX. Como si las personas, el entorno y la tecnología, no hubieran cambiado. En nuestros días estamos viviendo en un constante cambio de unas tecnologías por otras y se ha instalado el horizonte de la incertidumbre económica en los mercados y en nuestro día a día. Y este incesante fluir afecta a nuestro modo de ser y a nuestra perspectiva ética. Convivimos diferentes generaciones en empresas fundadas y con prácticas del siglo XIX que apenas han cambiado sus modelos de gestión de personas o que han ido incorporando conceptos más por *cosmética* que por *ética*.

Como hemos analizado en la mayoría de los códigos éticos, se sigue aludiendo al concepto de “jornada laboral” que es el que ha vertebrado la mayoría de las políticas de recursos humanos y también el que define y limita el comportamiento ético de los empleados. Durante la “jornada laboral” se describen el conjunto de comportamientos éticos que se tienen que llevar a la práctica. A través de los dispositivos móviles, la jornada laboral de muchos trabajadores se ha difuminado “Ahora podemos enviar y

recibir correos electrónicos desde cualquier lugar, participar en reuniones convocadas en el otro extremo del mundo y mantenernos en contacto con nuestros colegas a través de diversos medios de comunicación sociales. Podemos acceder a toda la documentación de nuestra «oficina» sin necesidad de acercarnos a ella y estar al día de los últimos avances en nuestro campo sin tener que asistir a conferencias o reuniones interminables” (Thompson, 2014, p. 250).

En muchas empresas, y dependiendo del puesto que ocupes, podemos elegir las coordenadas espacio-temporales donde trabajar. En este momento hago un inciso para resaltar que esta llamada “revolución” de las TIC que impacta en la jornada laboral, no igual para todos los trabajadores, un cajero de supermercado, un mecánico de coches, un jornalero, no pueden decidir cuándo y a qué hora realizan su jornada laboral. Por tanto conviene especificar que las TIC han impactado sobre todo en un tipo de funciones específicas y que de momento no aplican a todos los puestos de trabajo.

La flexibilidad en la realización de determinados trabajos a nivel temporal y espacial, primero tiene que romper la barrera de la presencialidad, de un “hacer horas o calentar la silla” ligado al concepto de eficiencia y productividad. Trabajar muchas horas no es sinónimo de trabajar con excelencia sino a lo mejor de todo lo contrario. Va ligado también a conceptos como la responsabilidad y la confianza. En este sentido y por mi experiencia en toda mi carrera profesional, la rigidez que se ha impuesto a determinados puestos de trabajo, acabará siendo un pesado lastre que dejará sin el mejor talento a las empresas que sigan esas políticas, insisto que no se puede aplicar, por lo menos, de momento, a todos los puestos de trabajo.

“Muchas empresas han introducido esquemas flexibles de trabajo en un intento por satisfacer las demandas de sus empleados. Estas medidas por lo general adoptan la

jornada fija como punto de partida y permiten variaciones respecto a ella con el fin de que haya cierta flexibilidad de horario. De manera que el concepto de presencia física en la oficina durante unas «horas centrales» sigue inamovible. El trabajo desde casa o desde una oficina virtual continúa siendo la excepción. El «presencialismo» sigue imperando y aquel que no está a la vista corre el peligro de ser olvidado. Los directivos dedican tiempo a averiguar lo que hacen los empleados cuando no los ven, y a menudo dan por hecho que no están tan comprometidos con su trabajo como los que acuden todos los días a la oficina” (Thompson, 2014, pp. 251-252).

Un conglomerado de generaciones que trabaja bajo un mismo techo. “Mama, ¿a qué edad tuviste tu un móvil?” esta pregunta, realizada por mi hija Celia de 10 años, revela el abismo, en cuando a inmersión en TIC de mi generación. Hace 30 años no existía el concepto de Internet como lo entendemos ahora, ni Facebook, ni móviles. Ahora, la generación de jóvenes que se incorporan a la fuerza laboral y que no han conocido un mundo sin internet son jugadores nuevos para el campo de entrenamiento profesionales. “Dan por sentado que podrán comunicarse con sus colegas allá donde estén y en el momento que quieran. No entienden los límites tradicionalmente establecidos entre vida privada y laboral ni la necesidad de estar atado a un despacho para poder trabajar. Cuestionan la cultura de las largas jornadas y el modelo laboral del «presencialismo» heredado de las generaciones precedentes. Además, valoran su libertad personal, por lo que esperan tener poder de decisión sobre la prevalencia que debe tener el trabajo en sus vidas” (Thompson, 2014, p. 250). ¿Y cómo conjugamos ese comportamiento en el que están presentes valores muy distintos con los que guiar la acción ética con los valores de las generaciones que además tienen que gestionarles? Con una auténtica cultura y un estilo de liderazgo ético, tenemos una gran oportunidad para transmitir una forma de hacer las cosas y unos entornos que reflejen la diversidad y

que enriquezca un horizonte de gestión verdaderamente ético. Se ha perdido, en el bosque de la profesionalización, el trabajo como vocación, como satisfacción plena, como el medio para obtener la felicidad y no solo algo relacionado con los fines materiales.

Las maneras tradicionales de dividir el trabajo dentro de una organización cerrada, empiezan a pervivir con formas más abiertas, más independientes, con una nueva forma de lealtad. La lealtad nace de unos intereses comunes. La lealtad en la mayoría de los códigos éticos está ligada al respeto y al éxito de la empresa, bajo el concepto de lealtad se pueden ocultar comportamientos que no se ajusten a los parámetros definidos en los códigos. ¿Es la lealtad un valor tradicional? La lealtad va en contra del cambio, va ligada a un modo de elección que queda supeditada a unos intereses más elevados que no siempre están justificados. La definición de la Real Academia de la Lengua de *lealtad*, muestra lo que avanzan los comportamientos frente al lenguaje. Lealtad como cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien.

5.3.3 Espacio público, espacio privado, profesional versus personal

En este apartado reflexiono sobre uno de los aspectos que más ha sido afectado por el desarrollo de las TIC: la progresiva desaparición de la barrera entre lo público y lo privado, lo personal y lo profesional. “Al mismo tiempo en nuestro mundo hiperconectado e hipertransparente ya no existe el comportamiento privado. Para bien o para mal, todo lo que sucede puede ser reenviado o aparecer en Twitter o en un blog. Ahora todos tenemos un poder sin precedentes para asomarnos por encima de las paredes y vallas de los departamentos de relaciones públicas, directamente a los mecanismos internos de las organizaciones. Incluso tenemos acceso a las salas de los

directivos y al carácter de los individuos que integran y gestionan las organizaciones” (Seidman, 2013, p.114). Esta afirmación de Dov Seidman pone de manifiesto algo que se evidencia de forma muy clara en un clásico proceso de una entrevista personal en la que un candidato, antes de ir a la entrevista, tiene todo el conocimiento y la información pertinente y de igual modo el entrevistador posee todo el perfil de candidato. Antes de las TIC un entrevistador tenía que averiguar la información de un candidato acerca de sus conocimientos técnicos, habilidades interpersonales y carácter, mediante una entrevista personal de una duración determinada de no más de 2 horas de duración. Durante ese tiempo, el entrevistador con el bagaje de su experiencia y sin más información que el curriculum de un candidato, tenía que deducir a partir de unos pocos indicios, si encajaba con los requisitos del puesto que estaba buscando. Ahora con una búsqueda en Internet puedo obtener toda la información relevante antes de entrevistar al candidato.

Con la eliminación de las barreras entre lo personal y lo profesional es más difícil establecer unas normas de conducta. Analicemos uno de los principios del código ético de Acciona hablando de la reputación “todos los empleados deben poner el máximo cuidado en preservar la imagen y reputación de la compañía en todas sus actividades profesionales” y cuando salgo de la empresa, ¿ya no soy un profesional? Y, cuándo estoy de vacaciones, ¿ya no soy un profesional? En mis actividades personales, ¿no tengo que preservar la imagen de la compañía? Mi cuenta de Twitter o LinkedIn, ¿se considera una actividad profesional o personal? ¿Dónde está el límite? Se han roto las barreras.

El banco Sabadell establece, dentro de su código ético, en la parte de relación con sus empleados, unas pautas de actuación para el ámbito profesional y otro para la

“esfera privada” (Sabadell, pp. 14 y 15) “El Grupo Banco Sabadell respeta la vida privada de sus empleados sin inmiscuirse en las actividades o conductas que observen fuera del ámbito de trabajo, siempre que dichas actividades o conductas no afecten al buen nombre de la entidad, a sus intereses legítimos o al desempeño profesional del empleado.”

Antes cualquier empleado de una empresa tenía un margen muy limitado a la hora de realizar intervenciones públicas, ahora el margen se ha ampliado. “Los empleados han de ser especialmente cuidadosos en cualquier intervención pública, debiendo contar con la autorización necesaria para intervenir ante los medios de comunicación, participar en jornadas profesionales o seminarios, y en cualquier otro que pueda tener una difusión pública, siempre que aparezcan como empleados de ACCIONA” (Acciona, p. 10). Y en sus intervenciones sociales, ¿cambio el contenido de la comunicación si estoy o no dentro de mi jornada laboral? ¿Y si un empleado utiliza su cuenta “personal” para difundir buenas noticias e influenciar sobre la marca de la empresa?

En relación con la privacidad, ENDESA, establece dentro de su Código Ético, en lo relacionado con los criterios de comportamiento con sus empleados, todo lo relativo a la protección de la privacidad de sus empleados: “No se permite ningún tipo de investigación sobre las ideas, preferencias, gustos personales y, en general, la vida privada de los colaboradores. Dichos estándares prevén además la prohibición, excepto conforme a los casos previstos por ley, de comunicar/difundir los datos personales sin previa autorización por parte del interesado y establecen las reglas para el control, por parte de cada colaborador, de las normas de protección de la privacidad” (Endesa, p. 27). El simple de hecho de retwittear a alguien o ver su perfil de Facebook, ¿cómo encajan con estos marcos de la privacidad? Como accionista o cliente, ¿puedo acceder a

la información que un empleado publica en su perfil de twitter o Facebook o LinkedIn para tomar determinadas decisiones sobre la empresa?. “La creación, pertenencia, participación o colaboración en redes sociales, foros o blogs y las opiniones o manifestaciones que realicemos en los mismos, se harán de forma que quede clara nuestra identidad personal” (Bankia, p. 14). ¿Tenemos 2 identidades? ¿No dejamos hablar a nuestros empleados porque no nos fiamos de lo que puedan decir? ¿Porque nos les convertimos en fans de nuestras empresas en lugar de restringirles su poder de la palabra? ¿El perfil de linkedin o twitter es una identidad personal o profesional? ¿Dónde está la barrera? ¿Debo ocultar bajo un perfil anónimo mis opiniones en las redes sociales? ¿Dónde está la transparencia? ¿Acaso mis comportamiento personales no van a afectar a mis comportamientos profesionales? ¿No hay coherencia entre mi perfil personal y profesional?

BANKINTER matiza el tipo de comunicación dejando la responsabilidad del uso en las personas “Los empleados del Grupo Bankinter se comprometen a hacer un uso responsable de los medios de comunicación y, en general, de cualesquiera otros medios que el Grupo Bankinter ponga a su disposición” (Bankinter, p. 6), sin embargo en el artículo 3.1.3 del apartado de Confidencialidad dentro de su Código ético dice que “3.1.3 Las relaciones del Banco y de los empleados con los medios de comunicación quedan reservadas a la División de Comunicación Externa y Reputación Social Corporativa”, ¿se considera LinkedIn o Twitter como medios de comunicación? Si un empleado retwitea un tweet de la empresa ¿está permitido, si lo hago desde mi cuenta personal?

“3.1.4 La participación de empleados como profesores, conferenciantes, ponentes, organizadores o moderadores en cursos, clases, conferencias, seminarios y foros similares, requerirá la autorización previa de Gestión de Personas así como la información del evento a Comunicación Externa. La

autorización se entenderá concedida si no es denegada en el plazo de 3 días hábiles. En dicha participación, que no podrá afectar a la dedicación del empleado al Banco, el empleado evitará declaraciones u opiniones que puedan comprometer la imagen, los intereses o la información confidencial del Banco, de los clientes o de terceros. Se excluyen de la obligación de autorización prevista en este apartado aquellas personas o áreas que por razón de su función mantienen un contacto habitual con foros externos. UCN llevará un control de las autorizaciones que se concedan y de las áreas o personas exoneradas. 3.1.5 Los mismos criterios, salvo la exigencia de autorización previa, serán aplicables a la intervención de los empleados en redes sociales, chats y foros de comunidades y otras páginas y sitios de Internet, si emiten opiniones o realizan comentarios relativos al Grupo” (Bankinter, p. 8).

BBVA es una de las únicas empresas del IBEX que explicita dentro de su código ético el comportamiento en redes sociales (BBVA, p. 32).

“Antes de publicar y/o compartir opinión o información como representante de BBVA, o de intervenir en un acto público, entrevista, conferencia o curso en esa condición o en cualquier otra circunstancia en la que se pueda entender que tus opiniones, declaraciones o la información que difundas sea atribuible a BBVA, consulta con tu superior y, en su caso, con Comunicación. La información sobre los resultados y evolución de los negocios de BBVA, se encauzará siempre a través de las áreas y órganos que tienen encomendadas la relación con inversores” (BBVA, p. 31).

3.18. Presencia en las redes sociales

3.18.1

Cuando publiques información u opinión como empleado de BBVA aplica las normas internas de comportamiento en las redes sociales. Actúa con respeto, utilizando el buen juicio y el sentido común y cuidando la información que compartes. No publiques, en ningún caso, información confidencial de BBVA, de sus clientes o empleados ni opiniones que se puedan atribuir a BBVA. Solicita autorización previa a tu superior para subir imágenes de nuestras instalaciones o de eventos relacionados con BBVA.

3.18.2

Cuando publiques información u opinión en nombre propio, no utilices la condición de empleado o ninguna otra referencia que pueda atribuir el contenido publicado a BBVA.

3.18.3

Aplica las *Recomendaciones de comportamiento en las redes sociales*.

A través de las TIC exponemos nuestro comportamiento de un modo que apenas estamos empezando a comprender.

Uno de los errores más frecuentes en el ámbito empresarial respecto al comportamiento de las personas, es la distinción entre su comportamiento personal y profesional, como si las pautas de comportamiento ético de las personas fueran diferentes según el entorno en el que se desarrollara su actividad. Por ejemplo, la toma de decisiones con prudencia de una persona, ¿cambiaría si lo realiza en el ámbito empresarial del ámbito personal? Esto ha llevado a grandes problemas en el ámbito de la empresa. Parecía que ciertos modelos de comportamiento *menos éticos* estaban permitidos por encontrarse en ese entorno.

Este modelo se sigue manteniendo como podemos ver en este tipo de afirmaciones hablando sobre la virtud de la prudencia para el filósofo, Fernando Savater: “San Francisco de Asís como gerente general de General Motors sería un desastre, quizá un desastre sublime, pero un desastre. Esto nos dice que no podemos negar que existen ciertas condiciones que son incompatibles con el empresario, pero que sin duda pueden ser excelentes en el plano personal” (Savater, 2014, p. 16). ¿Puede haber comportamientos excelentes en el ámbito personal que no sean válidos en el ámbito empresarial? ¿Puede una persona comportarse de forma sistemática alejada de sus principios y valores? ¿Es sostenible para una empresa exigir que sus empleados se comporte conforme a unos valores corporativos que no encajan con sus valores personales?

Según la definición de “valor” del diccionario de filosofía de Ferrater Mora “la noción de valor en un sentido general está ligada a nociones tales como las de selección y preferencia” (Ferrater Mora, 1965, p. 3636). Si los valores son las guías de nuestro comportamiento... ¿Se pueden tener diferentes valores según el espacio en el que desarrollemos nuestra acción? ¿Pueden ser estos valores contradictorios? ¿Mis

preferencias y selecciones personales son diferentes según el entorno en el que se desarrollen? ¿Se puede ser buen directivo, buen empleado si se es *mala persona*? Si soy una persona racista, ¿puedo ser coherente respecto a los comportamientos relativos a la no discriminación por motivos de raza o sexo? Si valoro el individualismo por encima del compromiso ¿Cómo puedo adherirme a los valores de la empresa?

De la misma manera que he hecho un breve recorrido por el concepto de espacios público y privados, voy a realizar un breve análisis de lo que significa un comportamiento personal frente a uno profesional

En todos los Códigos éticos se hace mención como ejemplo de comportamiento ético de los empleados al término *profesional, actuar de forma profesional*. Profesionalidad que tiene como base una actuación eficiente y enfocada a la excelencia y la calidad de servicio. Parece que asociamos el comportamiento profesional al opuesto al personal. ¿Puede alguien comportarse de manera no eficiente en su vida personal y sí hacerlo en su vida profesional? Si el ser profesional se vertebra como uno de los pilares básicos de comportamiento de los empleados, la profesionalidad primero tiene que ser definida para llegar a un consenso sobre el tipo de comportamiento esperado. La Real Academia de la Lengua Española define “profesional” como “persona que ejerce su profesión con relevante capacidad y aplicación”³⁰.

Para aquellos que piensan que ser justo no es competitivo, para aquellos que piensan la felicidad es un objetivo personal y no profesional, hay un bien propio del hombre y es al que se debe tender; Ese bien, cuya trayectoria se realiza en ese obrar diario personal y profesional, no puede quedar fuera de las empresas, no puede haber

³⁰ Voz “profesional” en RAE.es (Último acceso 08/2015).

una dicotomía de comportamientos éticos. Pues la consecuencia será una fractura de la identidad de la persona y de los modos de ser y estar en el mundo.

Vamos incorporando en nuestro modo de obrar experiencias de todos los ámbitos. No pueden existir manuales diferentes de comportamientos personales y profesionales, con esta dicotomía estamos dando por supuesto que hay una serie de comportamientos validos en el mundo empresarial y otros en el ámbito personal que no son transversales. Esta divergencia de nuestro *modo de ser* en el ámbito personal, social y profesional se rompe con la llegada de las TIC que exponen de manera amplificada nuestro comportamiento en los 3 entornos. Se busca el obrar de manera integral, el obrar según principios y no el obrar situacional. El espacio y el tiempo en el que tienen lugar un modo de obrar y de ser en el mundo se ha ensanchado, así como un modelo de interacción con otro que no tiene presencia física ni la barrera de un rostro presente. La tensión entre esas dos formas de estar, lo personal y lo profesional, no permite una existencia feliz.

CONCLUSIONES

Es necesario introducir en las organizaciones una ética que integre el enfoque de negocio y las personas. Una conciencia más compleja de la gestión de personas centrada en la ética. Una gestión que incorpore las TIC, que diseñe procesos más personalizados, que se ponga en el lugar de las personas y se oriente a las necesidades y objetivos del negocio. Crear experiencias éticas del *modo de ser y estar* en las organizaciones. Experiencias que aspiren a alcanzar la felicidad del conjunto de los miembros que trabajan en la empresa. Experiencias que estén ligadas a crear espacios de trabajos que permitan desarrollarnos, crecer, aprender y saber convivir.

El encontrar una empresa agradable para trabajar y que nos haga mejores personas no solo depende de criterios como las instalaciones, o las políticas de recursos humanos relacionadas con la retribución. Fundamentalmente depende del CÓMO se hacen las cosas y del conjunto de relaciones verticales y horizontales que tiene esa persona en la empresa. El entorno de trabajo y las condiciones laborales influyen, pero lo que acaba determinando si es un lugar óptimo para trabajar es si sus relaciones interpersonales le permiten a las personas, crecer, aprender, divertirse y, fundamentalmente, ser felices. La clave para crear un excelente lugar de trabajo no es solo un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se ofrecen a los empleados, sino la construcción de relaciones éticas caracterizadas por la confianza, el orgullo y la responsabilidad.

Necesitamos que nuestras organizaciones se diferencien por la ética y eso lo vamos a lograr haciendo hincapié en el modo en el que se comporta el conjunto de las personas que forman parte de ella. Tenemos que innovar no solo en lo que hacemos sino en nuestro comportamiento ético con todos los *stakeholders*: accionistas, clientes, sociedad y con los grandes y siempre olvidados, empleados.

Como hemos podido comprobar al estudiar la misión, visión, valores y códigos éticos de las empresas de IBEX 35, las empresas adoptan estos instrumentos para prevenir comportamientos no deseados, centrándose en aquellos que tienen más repercusión mediática (corrupción, no discriminación, derechos humanos...) y olvidando, en muchos casos, comportamientos como el respeto a los demás, la integridad, la prudencia, la justicia.

Revisando estos instrumentos de la ética de los negocios, he llegado a la conclusión de que no hay que crear desde cero nada, no tenemos que crear más valores ni códigos éticos, sino sólo revisarlos, actualizarlos, asegurarnos que sean la fuente de inspiración del comportamiento ético de todas las personas que trabajan en la empresa y de su relación con todos los *stakeholders*.

Se ha demostrado la insuficiencia de las empresas a través de sus valores y sus códigos éticos para inspirar en las personas su comportamiento ético y para el lograr que la finalidad del trabajo sea la felicidad. Los códigos éticos y los valores establecen pautas, que “al establecer mínimos de comportamiento y reglas, sin pretenderlo también estaremos fijando máximos o techos” (Seidman, 2013, p. 125). La solución, como ha pretendido ser el resultado de mi investigación, no es crear más instrumentos para enmarcar la ética de la empresa, sino integrar la ética individual en la ética de los negocios, a través del *Índice de Comportamiento Ético*, que permita identificar, medir y evaluar si el comportamiento ético de las personas está alineado con el comportamiento ético esperado por la empresa. “En un mundo hiperconectado e hipertransparente, ya no podemos limitarnos a Hacerlo; además tenemos que Hacerlo bien” (Seidman, 2013, p. 26).

Seguimos en búsqueda de la felicidad y se han empeñado en aparcarla fuera del ámbito de la empresa, del trabajo.

En el inicio de la ética griega vemos perfilarse el rasgo esencial de toda ética: su carácter social. “El héroe griego necesita, para serlo, el reconocimiento” (Aristóteles, 2003, p. 35). Cuanto nos resuenan estas palabras en el mundo de la empresa, el reconocimiento es una de las motivaciones más grandes que nos conduce a la acción excelente. La falta del mismo es uno de los indicadores de falta de motivación. El reconocimiento es uno de los factores que las TIC han ampliado en el rango de acción del individuo. Ya no requiere una intersubjetividad cara a cara sino que se puede obtener en un ámbito de difusión mucho mayor. El ansia de fama. Uno de los elementos que más enriquece la imagen de una empresa y que más credibilidad da a la hora de hablar de la reputación son los propios empleados. Y como hemos visto en la normativa de los códigos éticos, no les dejan hablar.

Los valores y el código ético no han impregnado las pautas de comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, ya que en su mayoría los desconocen. Hacer “lo que está bien” en una empresa no puede plantearse como un conjunto de normas abstractas compiladas en un archivo pdf y publicadas en una web. Los comportamientos éticos tienen que ser *útiles* y *reconocidos*. Tienen que percibirse como unas conductas exitosas, ejemplares, que muevan, que “inspiren”.

El *modo de ser y estar* en una empresa va más allá de las restricciones de unas funciones y de unos requisitos. El *cómo hacemos las cosas* tiene una repercusión total en un mundo plenamente conectado, en el que los comportamientos son realzados, son elementos y factores verdaderamente diferenciales. No vamos a desarrollar un

comportamiento para triunfar, para tener éxito, vamos a comportarnos así para ser felices.

Todas las empresas disponen de múltiples canales para atender las incidencias, y resolver problemas con los clientes, sin embargo, lo que más valoramos, no es la respuesta, sino el modo de responder, el que nos provoquen experiencias diferentes, basadas en el respeto, que impacte en nuestras emociones, en las pasiones, algo que habíamos también dejado aparcado en las azoteas de las empresas. Ser sensibles se consideraba un defecto.

Las empresas han perdido el control sobre el mensaje y los procesos de comunicación. ¿Crea la transparencia confianza inmediata? La transparencia es solo un primer paso. La transparencia da un acceso a la información que antes estaba oculta. Tenemos que conseguir que los empleados sean la mejor estrategia de marketing de las empresas, conseguir que hablen de los productos, servicios de la empresa; que sean los mejores *embajadores* de la marca y además ponerles a disposición, no limitarles, los canales para hacerlo. Hay que dejar que los empleados hablen de la empresa por los diferentes canales, es la mejor opción si se quiere llegar a conquistar la confianza, la fiabilidad, la verdad y la autenticidad. Las TIC han provocado un cambio sustancial, la mayoría de los códigos éticos de las empresas del IBEX 25 han sido escritos cuando aplicaciones como Whatsapp no se había creado, y solo con esta aplicación, se ha cambiado la forma de interacción y la frecuencia: de la tierra al capital, del capital a la información, del conocimiento a las personas.

La ética no solo tiene que contribuir a la mejora de los beneficios de la empresa, tiene que definir un marco de actuación para que las personas, en el ejercicio de su acción, en su obrar diario, tengan como objetivo la felicidad.

Tenemos que tender hacia una arquitectura ética integradora de las acciones individuales de comportamientos éticos. Si estamos de acuerdo que las compañías que cumplen y aplican los valores, pautas, principios de sus códigos éticos con los empleados, son la referencia, no solo para su incremento del beneficio y rentabilidad, sino para alcanzar la felicidad de sus empleados, clientes y sociedad, ¿Por qué no lo hacemos? Dar el primer paso no es lo más complejo, solo es el primero “El factor ético será el generador del pensamiento, de la acción y de las relaciones de convivencia fuera y dentro de las organizaciones” (Rodríguez- Araña, 2009, p. 32).

Las empresas a través de un liderazgo ético que sea ejemplar y prudente tienen que inspirar comportamientos éticos y tienen que recuperar los valores corporativos como verdaderos referentes para la acción. No se puede separar la ética de la gestión de las personas. Las empresas que se comportan de forma diferente con los *stakeholders*, demuestran una incoherencia en la gestión que resquebraja la confianza y la credibilidad de las mismas. Los códigos éticos tienen que pasar de ser un mero instrumento de orientación a un verdadero sistema de gestión ético. El compromiso, la actitud del comportamiento ético de las personas que trabajan en la empresa, tiene que estar *encarnado* en el sistema de gestión dentro de los marcos legales y normativos.

¿Hay una nueva moda de conciencia social y de Responsabilidad Social Corporativa? El verdadero enfoque ético de las empresas no consiste en resolver los problemas planteados sino en anticipar preguntas, ¿Por qué tenemos que seguir haciendo las cosas de la misma manera? Muchas de las empresas del IBEX 35 que he estudiado, llevan más de 10 años con sus códigos éticos, y muchas, desde su origen, con los mismos valores corporativos... Pero si hacemos el ejercicio de preguntar a nuestros

empleados cuales son los valores que deben regir su actuación profesional, comprobamos que se han quedado solo en un archivo pdf.

La empresa tiene que ganarse la confianza de sus empleados para poder así garantizar la confianza de la sociedad, de los accionistas, de los proveedores, porque además los empleados, forman parte de esa sociedad. No son identidades separadas No se puede separar lo personal de lo profesional porque las acciones de las personas surgen de unos hábitos que reflejan su carácter en todos los entornos posibles.

¿Son los valores de las empresas del IBEX 35 los criterios últimos de actuación para todos sus empleados y con sus *stakeholders*? Como hemos reflejado en el estudio hay empresas solo focalizadas a los accionistas, otras han redirigido su acción más a la sociedad y también hay algunas que a las personas. La ausencia de unidad en cuanto a la aplicación de los mismos valores muestra la poca relevancia en su uso.

El *Índice de Comportamiento Ético* pretende propiciar no sólo un giro ético, pues el giro se produce sobre el mismo eje y lo que queremos es realizar un “salto ético”, movernos a otro eje, cambiar de casilla, una nueva forma de mirar que integre la ética individual de las personas que trabajan en las empresas.

Ha fracasado la imposición de la ética de la empresa sobre la ética del individuo. La ética individual como indica Pedro Francés, “el derecho a actuar sólo por convicción y no por imposición” ya no es un modelo válido, no es *sostenible* por la transformación de las TIC y el avance de la sociedad.

Las TIC ha provocado ese salto de casilla, ese cambio de eje, el propio concepto de empresa para el que nos servía la ética empresarial, ha cambiado y con ella, todas las

estructuras en las que se basaba ese discurso, han quedado acorraladas frente al *poder* del individuo. *Compartir* frente a *imponer*, los valores que nacen del consenso.

Las empresas del IBEX 35 llevan utilizando muchos años los códigos éticos, los valores, la misión, la visión con los siguientes objetivos:

- Dar a conocer los códigos, valores
- Lograr el compromiso de los empleados hacia los valores
- Que los empleados puedan contribuir al proceso de reflexión sobre los valores.

¿Se han cumplido estos objetivos o se han quedado en un puro formalismo? Con el estudio de los códigos, valores, misión y visión de las empresas del IBEX 35 hemos demostrado que no se ha producido ni siquiera un giro, ni un “pequeño salto” más allá de corregir algunos escándalos de corrupción aberrantes y mi conclusión es que no se ha producido, ni se llegará a producir porque se ha apartado la ética individual, las aventuras personales, el derecho a actuar por nuestras convicciones, por nuestras pasiones y emociones.

Todas las personas que trabajan en una empresa tienen que tener muy claros los objetivos, la misión y tienen que coordinar las pautas de actuación ética, no como medios individuales sino por un objetivo común. La ética no debe considerarse como los cimientos de la empresa, algo que nadie ve pero que todo el mundo supone que debe de existir y ser seguros y consistentes. La ética debe ser la energía que transforme. Las virtudes del líder, son las mismas que plasmaba Homero en sus relatos éticos del s.VIII a.c. ni se crean ni se destruyen solo se transforman y en muchas ocasiones solo nominalmente. “El compromiso ético no se reduce a hacer cosas nuevas, sino que se

cifra sobre todo en hacer todas las cosas de una manera más responsable” (Francés y Velayos, 2003, p. 13).

Con el estudio de la misión, visión, valores y códigos éticos de las empresas del IBEX 35 y mis 20 años de experiencia en gestión de personas en empresas, he intentado transmitir una visión real del estado del arte de la ética empresarial.

ANEXO I

Listado entidades certificadas SGE 21

EUROFIRMS ETT, S.L.U.

FUNDACIÓN SAN JOSÉ ETXE-ALAI

CORPORACIÓN GRUPO NORTE

LIMPIEZAS PISUERGA GRUPO NORTE LIMPISA, S.A.

GRUPO NORTE SOLUCIONES DE SEGURIDAD

SERVAUX GRUPO NORTE, S.L.

DOMICILIA GRUPO NORTE, S.L.

FORSEL GRUPO NORTE ETT

OUTSOURCING SIGNO SERVICIOS INTEGRALES GRUPO NORTE

FUNDACIÓN GRUPO NORTE

KAIRÓS, SOCIEDAD COOPERATIVA DE INICIATIVA SOCIAL

CRODA IBÉRICA, S.A. - MEVISA SITE

METRO BILBAO, S.A.

SANOFI - AVENTIS, S.A.

APAREJADORES MADRID

GRUPO DKV SEGUROS

ACEFAT, A.I.E.

CRC OBRAS Y SERVICIOS S.L.

CESERPI, S.L.

FUNDACION PICARRAL

FUNDACIÓN INFORM

FORÉTICA

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

COOPERATIVA INDUSTRIAL DE ÓPTICA SOCIEDAD COOPERATIVA (CIONE)

GRUPO FORMAR-SE

FORMAR Y SELECCIONAR, S.L.

FORMAR-SE CANARIAS, S.L.

FORMAR-SE TRAINING, S.L.

CELER SOLUCIONES, S.L.

MELCHOR MASCARÓ, S.A.

ELIMCO SOLUCIONES INTEGRALES, S.A.

GRAMEIMPULS, S.A.

FUNDACIÓN PRIVADA VALLÈS ORIENTAL

CLN SERVICIOS INTEGRALES, S.L.

GRUPO SABICO

ABYMATIC SISTEMAS, S.L. (Grupo Sabico)

CENTRAL DE LIMPIEZA EL ESPEJO JUSTO VILLAREAL, S.L. (Grupo Sabico)

ECLAT LIMPIEZA, S.A. (Grupo Sabico)

GENERAL DE IBERICA DE SEGURIDAD. S.A. (Grupo Sabico)

SBC OUTSOURCING SL (antigua MADRILEÑA DE SERVICIOS DE OUTSOURCING,
S.L.) (Grupo

Sabico)

SABICO SEGURIDAD, S.A. (Grupo Sabico)

SABICO SERVICIOS AUXILIARES, S.L. (Grupo Sabico)

LABORATORIOS BAXTER, S.L.

BIEFFE MEDITAL, S.A.

COFARES COOPERATIVA FARMACÉUTICA ESPAÑOLA

MANTYLIM, S.A.

PUENTES Y CALZADAS INFRAESTRUCTURAS, S.L.U.

HOSPITAL MONCLOA, S.A.

CALVIÀ 2000, S.A.

MAHECO, S.A.

APROMONTES

GARBIALDI, S.A.

LES ROCHES

INTEGRACIÓN Y LIMPIEZA LINTE CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO, S.L. (GRUPO NORTE)

FORSEL CONSULTING, S.L. (GRUPO NORTE)

SERVICIOS AUXILIARES GESTIÓN DE NEGOCIOS SA (Grupo Sabico)

BICOLAN ETT SA (Grupo Sabico)

BPS GROUP

PAISAJES DEL SUR

BONTERRA IBERICA

MEDIA RESPONSABLE, S.L.

FUNDACIÓN CORRESPONSABLES

VIAS Y OBRAS PÚBLICAS, S.A.

EMPRESA DE BLAS Y CIA, S.L.

AMER E HIJOS, S.A.

SUSTAINABLE AGRO SOLUTIONS, S.A.

FRUITS DE PONENT, S.C.C.L.

CAN CET - CENTRE D'INSERCIÓ SOCIO-LABORAL, S.L.

INSURCOL, LTDA

EMPRESA MARTIN, S.A.

SEGUR IBÉRICA, S.A.

SILICIA COMUNICACIÓN, SA (Grupo Sabico)

RESIDENCIA SAN JOSE DE LA MONTAÑA

MONTAJES ELÉCTRICOS NERVIÓN S.A.

EMPRESA RUIZ, S.A.

IMMOCHAN ESPAÑA, S.A.

CC VENTANAL DE LA SIERRA (IMMOCHAN)

CENTRO COMERCIAL ZENIA BOULEVARD

L'ARCA DEL MARESME, EMPRESA INSERCIÓ, S.L.L

GRUPO SEGUR

CONSORCIO DE SERVICIOS, S.A.
SEGUR CONTROL, S.A.
SEGUR FUEGO, S.L.
EAS TECNO SYSTEM, S.L.
POMPAS FÚNEBRES DE MANACOR, S.A.
SERVEIS FUNERARIS DE BARCELONA, S.A.
LIMCAMAR, S.L.
PAGO DE CARRAOVEJAS, S.A.
CLN INCORPORA CEE, S.L.
OPEN MS SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS, S.L.
GRUPO CLN
SECURITAS PERÚ
CONSORCI DEL TRANSPORT SANITARI REGIÓ DE GIRONA
INTEGRACIÓN Y LIMPIEZA LINTE MADRID CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO, S.L.
(GRUPO NORTE)
PROSENIOR, CORREDURÍA DE SEGUROS, S.L. (GRUPO NORTE)
AQUAMBIENTE, SERVICIOS PARA EL SECTOR DEL AGUA, S.A.U.
CENTRE ESPECIAL MINUSVAL, S.L.
LIMPIEZAS CRESPO, S.A.
HOSPITAL PLATÓ
LD EMPRESA DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN, S.A.
CATSER, S.L.
LD EMPRESA DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN CATALUNYA, S.L.
EMPRESA LD, S.L.
EUROFIRMS TALENT, S.L.U.
ANISER FACILITY SERVICES, S.L.U.
EUROFIRMS EMPRESA DE TRABALHO TEMPORARIO, L.D.A.
EUROFIRMS, PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, L.D.A.
EUROFIRMS FUNDACIÓN PRIVADA

SERVIMIL, S.A.

FUNDACIÓ PRIVADA ILERSIS

EXTREMADURA AVANTE, S.L.U.

LINTE VALENCIA CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO, S.L. (GRUPO NORTE)

ANEXO I I: Resumen (español e inglés)

RESUMEN ESPAÑOL

TÍTULO

La situación de la ética en las empresas del IBEX 35: un análisis de la misión, visión, valores corporativos y códigos éticos.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta tesis es la reflexión sobre el estado de la ética en las empresas del IBEX 35. Analizando su misión, visión, valores corporativos y códigos éticos para demostrar que no se ha llegado a un nivel de implantación suficiente ni a una coherencia en las pautas de comportamiento ético con los diferentes *stakeholders*.

Mi análisis pretende integrar el enfoque tradicional de la ética de los negocios con la ética de las personas, incorporando los entornos tecnológicos como espacios de entrenamiento para la acción.

Finalmente, he completado la investigación con la propuesta de un *Índice de indicadores éticos* que permita a las empresas identificar, medir y evaluar el comportamiento ético de sus empleados en relación con sus valores corporativos. Identificando las variables de comportamiento podremos ajustar y orientar un modo de comportamiento homogéneo y más ético. El objetivo será poder definir un nuevo estilo de liderazgo centrado en la ejemplaridad, en la prudencia y que sea inspirador, alineado con una auténtica cultura corporativa cuyo fin sea la felicidad.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

HIPÓTESIS PRIMERA: Insuficiencia de los instrumentos éticos tradicionales para la implantación de una verdadera gestión ética en las empresas del IBEX 35.

HIPÓTESIS SEGUNDA: Hay incoherencia en las pautas de comportamiento ético con los diferentes *stakeholders*.

HIPÓTESIS TERCERA: el enfoque de la ética empresarial se ha centrado en la construcción de instrumentos éticos que garanticen el comportamiento ético, en lugar de centrarse en las personas.

HIPÓTESIS CUARTA: Las tecnologías de la información y la comunicación han proporcionado un campo de entrenamiento nuevo para la ética que elimina las barreras presenciales y afecta a la conducta de las personas que trabajan en las empresas.

HIPÓTESIS QUINTA: Un enfoque de la ética empresarial centrado en las personas conduce a un nuevo estilo de liderazgo que sea ejemplar, inspirador y prudente y a una cultura empresarial que se centre en la felicidad de las personas.

OBJETIVOS

Mi tesis doctoral tiene por objetivo examinar el contenido de los códigos éticos de las empresas del IBEX 35 en España en enero de 2015 y analizar la misión, visión y sus valores corporativos. Mediante una muestra de 34 códigos de empresas de diferentes sectores, se estudiará a qué valores, principios de actuación y normas de conducta apelan los códigos, si existen unos valores comunes y si estos compromisos son coherentes en su aplicación a los diferentes *stakeholders*³¹. “Un stakeholder es cualquier grupo o individuo que pueda afectar a, o ser afectado por, la consecución de los

³¹ *Stakeholder* es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), para referirse a quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa

objetivos de una empresa. Los *stakeholders* incluyen a los empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ecologistas, gobiernos y a otros grupos que puedan ayudar o dañar a la empresa. El concepto stakeholder proporciona una nueva forma de pensar sobre el management estratégico esto es, cómo puede y debería una empresa fijar e implementar la dirección” (Freeman, 1984, p. iv).

También he analizado el entorno de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, como generador de un nuevo escenario para la interacción ética de la empresa con todos los *stakeholders* que cambia de forma sustancial el *modo de ser*, el *modo de estar* en las empresas y el *modo de relacionarse* de las personas y las empresas. La influencia de este conjunto de tecnologías, en concreto, aplicaciones como LinkedIn, Twitter y Whatsapp, en el estudio de los códigos éticos, misión, visión y valores de las empresas del IBEX 35, resulta esencial para entender el ámbito de aplicación y el comportamiento ético de las personas que trabajan en las mismas.

Finalmente he completado la investigación con la propuesta de un *Índice de indicadores éticos* que permita a las empresas identificar, medir y evaluar el comportamiento ético de sus empleados en relación con sus valores corporativos. Identificando las variables de comportamiento, podremos ajustar y orientar un modo de comportamiento homogéneo y más ético. El objetivo será poder definir un nuevo estilo de liderazgo basado en la ejemplaridad, en la prudencia y que sea inspirador y este alineado con una auténtica cultura corporativa que incorpore los entornos tecnológicos.

La reflexión sobre el estado de la ética en las empresas del IBEX 35, analizando sus instrumentos éticos, me lleva a demostrar que no se ha llegado a un nivel de implantación suficiente ni a una coherencia en las pautas de comportamiento ético con los diferentes *stakeholders*.

El ámbito de la teoría, de lo que “se debe hacer”, de lo que queda plasmado a través de los diferentes códigos éticos y los valores corporativos, no basta para conducir el modo en el que nos comportamos. No es mi objetivo construir una teoría sobre el modo de comportamiento ético de las personas en las empresas, sino un índice con indicadores que midan esos comportamientos éticos y su grado de alineamiento con los valores corporativos de la empresa; así como demostrar la importancia de mantener unos valores homogéneos con los diferentes *stakeholders*.

Otro de mis objetivos será conjugar la ética empresarial con la ética individual y así poder engarzar los valores corporativos de las empresas con los valores de las personas y construir un *sistema circulatorio* que impulse un compromiso y una coherencia en el comportamiento ético. Para poder dar el salto de una ética institucional de las empresas o ética empresarial a una ética de las personas que trabajan en la empresa, necesitamos que el sistema de valores personales y profesionales se articulen.

El objetivo de poner el foco en el comportamiento ético de las personas que forman parte de la empresa y no en la ética de la empresa, es resaltar la importancia del comportamiento ético individual que ha quedado solapado por un enfoque demasiado institucionalizado de la ética de los negocios. Una de las cuestiones, desde el punto de vista de la ética empresarial, que menos se ha abordado, es el comportamiento ético del individuo dentro de la empresa. La ética empresarial ha estado centrada en tratar de moderar el conjunto de interacciones comerciales de la manera más justa e igualitaria y no en la praxis de la acción individual.

CONCLUSIONES

Tras el estudio exhaustivo de la misión, visión, valores y códigos éticos de las empresas del IBEX 35 y después de plantear estas hipótesis de trabajo, puedo concluir:

En primer lugar, la necesidad de enfocar la ética empresarial a una ética de la persona que impulse a través del Índice de Comportamiento Ético la identificación, medición y evaluación de la conducta ética de las personas que trabajan en las empresas.

En segundo lugar, la falta de coherencia de actuación de las empresas con los diferentes *stakeholders*.

En tercer lugar, la necesidad de incorporar las tecnologías de la información y la comunicación como un campo de entrenamiento que posibilita nuevos modos de comportamientos éticos.

Por último, la necesidad de implantar en las empresas un verdadero estilo de liderazgo ético que impregne, sea ejemplo e inspire, el comportamiento de las personas y que transforme la cultura corporativa.

EXTENDED SUMMARY

TITLE

The status of ethics among IBEX 35 companies: an analysis of the mission, vision, corporate values and ethical codes.

INTRODUCTION

The objective of this thesis is the reflection on the state of ethics in the IBEX 35 companies. The Analysis of their mission, vision, corporate values and ethical codes will prove that a sufficient level of implementation or consistency in the patterns of ethical behaviour with different *stakeholders* has not been reached.

My analysis aims to integrate the traditional approach of business ethics with the people's ethics, incorporating the technological environments such as training spaces for action.

Finally, I have completed the research with a proposal on *ethical indicators index* which allows companies to identify, measure and appraise the ethical behaviour of its employees in relation to its corporate values. By identifying the variables of behaviour, we can adjust and guide an homogeneous and more ethical behaviour. The purpose will be to define a new inspiring style of leadership focused on exemplariness and prudence, aligned with a real corporate culture whose end is happiness.

WORKING HYPOTHESIS

FIRST HYPOTHESIS: Inadequacy of the traditional ethical instruments for the implementation of a true ethical management in the IBEX 35 companies.

SECOND HYPOTHESIS: There is inconsistency in ethical behaviour patterns with different stakeholders.

THIRD HYPOTHESIS: business ethics approach has focused on the development of ethical instruments which guarantee ethical behaviour, rather than focusing on people.

FOURTH HYPOTHESIS: Information and communication technologies have provided a new training field for ethics which removes face-to-face barriers and affects the behaviour of people working in companies.

FIFTH HYPOTHESIS: A people-centred approach to business ethics leads to a new exemplary, inspiring and wise style of leadership and to a corporate culture that focuses on people's happiness.

OBJECTIVES

My doctoral thesis aims to examine the content of IBEX 35 companies' ethical codes in Spain in January 2015 and analyse the mission, vision and its corporate values. By means of a sample of 34 companies' codes from different sectors, I will study which values, operating principles and rules of conduct codes appeal to, if there are shared values and if these commitments are consistent in its application to different *stakeholders*³². "A stakeholder is any group or individual who can affect, or be affected by, the achievement of the objectives of a company. Stakeholders include employees, customers, suppliers, shareholders, banks, environmentalists, Governments and other groups that can help or harm the company. The stakeholder concept provides a new way of thinking about strategic management, this is, how can and should a company set and implement management" (Freeman, 1984, p. iv).

I have also analysed the environment of Information Technology and Communication, as a new scenario generator for the company's ethical interaction with all *stakeholders*, which changes substantially the *way of being* in a company and people and companies' *way of relating*. The influence of this set of technologies, in particular, of applications such as LinkedIn, Twitter and Whatsapp, in the study of the IBEX 35 companies' ethical codes, mission, vision and values, it is essential to understand the scope and the ethical behaviour of the people who work in them.

Finally, I have completed the research with a proposal on *Ethical Indicators Index* which allows companies to identify measure and evaluate the ethical behaviour of its employees in relation to its corporate values. By identifying behavioral variables, we can adjust and guide an homogeneous and more ethical behaviour mode. The purpose

³² *Stakeholder* is an English term first used by R. E. Freeman in his book *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), to refer to those who are affected or may be affected by the activities of a company

will be to define a new inspiring style of leadership focused on exemplariness and prudence and aligned with a real corporate culture that incorporates technological environments.

The reflection on the state of ethics in the IBEX 35 companies, by analysing their ethical instruments, leads me to prove that a sufficient level of implementation or a consistency in the patterns of ethical behaviour with different *stakeholders* has not been reached.

The field of theory, of what "should be done", of what is reflected through different ethical codes and corporate values, is not enough to lead the way in which we behave. My goal is not to develop a theory on people's ethical behaviour in companies, but to create an index with indicators to measure those ethical behaviours and their alignment degree with company corporate values; as well as proving the importance of maintaining homogeneous values with different *stakeholders*.

Another of my goals will be to combine business ethics with individual ethics and therefore, being able to engage companies' corporate values with people's values and build a *circulatory system* that drives commitment and consistency in ethical behaviour. In order to be able to make the leap from company's institutional ethics or business ethics, to the ethics of people working in a company, we need the system of personal and professional values to be articulated.

The aim of focusing on the ethical behaviour of people who are part of the company and not on company's ethics is to highlight the importance of individual ethical behaviour that has been overlapped by a too institutionalized approach to business ethics. From the point of view of business ethics, one of the issues which has been less addressed, is the ethical behaviour of individuals within the company. Business ethics has been focused

on trying to moderate the whole of commercial interactions in the most fair and egalitarian way and not in the praxis of individual action.

CONCLUSIONS

After exhaustive study of the mission, vision, values and ethical codes of the IBEX 35 companies and after raising these working hypotheses, I conclude:

Firstly, the need to focus business ethics on a person's ethics which boost through the Index of Ethical Behaviour, the identification, measurement and the appraisal of the ethical behaviour of persons working in companies.

Secondly, the lack of companies performance consistency with different *stakeholder*.

Thirdly, the need to incorporate the information technologies and communication as a training field which enables new ways of ethical behaviour.

Finally, the need to implement a true style of ethical leadership in companies that permeates, be exemplary and inspire people's behaviour and transform corporate culture.

BIBLIOGRAFÍA

1. Referencias

Aguilar, Francis J. (1994). *Managing Corporate Ethics: Learning from America's Ethical Companies How to Supercharge Business Performance*. New York: Oxford University Press.

Álvarez Rivas, David y De Torre Díaz, Javier (2002): *¿Empresas des-almadas? Una visión ética del mundo empresarial*. Madrid: Dykinson.

Argandoña, Antonio (1994). *La ética en la empresa*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.

Argandoña, Antonio (2009): “La experiencia en la empresa: modelos éticos en el ámbito empresarial”. En J. Rodríguez-Arana y Pablo García Mexía (eds.). *Códigos éticos: una apuesta concreta de gobernanza en positivo*. Netbiblo.

Aristóteles (2003). *Ética nicomáquea*. (Traducción castellana de J. Palli Bonet). Gredos.

Bajo Sanjuán, A. y Villagra García, N. (eds.) (2010). *La ética empresarial y la responsabilidad social en el nuevo contexto digital. Memoria académica, curso 2009-2010*. Universidad Pontificia de Comillas.

Bell, Daniel (2006). *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza Editorial.

Bennis, Warren (1989). *On Becoming a Leader*. Massachusetts: Addison-Wesley Pub.

Bilbeny, Norbert (1997). *La revolución en la ética. Hábitos y creencias en la sociedad digital*. Anagrama.

Birulés, Fina (1999): *Responsabilidad política: Reflexiones en torno a la acción y la memoria*. En Manuel Cruz y Roberto Rodríguez Aramayo (Coords.). *El reparto de la acción: Ensayos en torno a la responsabilidad*, Madrid: Trotta.

Bustamante Donas, Javier (2009). “Prólogo”. En Langdon Winner, *La ballena y el reactor: Una búsqueda de los límites en la era de la alta tecnología*. Gedisa.

Bustamante Donas, Javier (2013). “Ética en la nube: Dilemas éticos y políticos en el modelo de *Computación en Nube (Cloud Computing)*”. *Argumentos de Razón Técnica*, nº. 16, pp. 37-54.

Camacho Laraña, I., Fernández Fernández, J y Miralles Massanés, J. (2002): *Ética de la empresa*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

- Camps, Victoria (1998). *Historia de la ética 1. De los griegos al Renacimiento*. Barcelona: Crítica.
- Cortina, Adela (2000). *Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Cortina, Adela (2003). *Construir confianza: Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Madrid: Trotta.
- Cruz, M. y Aramayo, R. (Coords.) (1999). *El reparto de la acción: Ensayos en torno a la responsabilidad*. Madrid: Trotta.
- Damasio, Antonio (1996). *El error de Descartes*. Barcelona: Drakontos.
- Drucker, Peter F. (2000). *El management del siglo XXI*. EDHASA.
- Echevarría, Javier (1999). *Los señores del aire: Telepolis y el tercer entorno*. Destino.
- Eco, Umberto (1997). *Kant y el Ornitorrinco*. Barcelona: Editorial Lumen.
- Eco, Umberto (1999). *Apocalípticos e integrados*. Barcelona: Editorial Lumen.
- Ferrater Mora, José (1965). *Diccionario de Filosofía*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Ferratér Pascual, Gabriel (1999). Comparecencia en el Senado. Diario de sesiones del Senado "Comisión especial sobre redes informáticas", nº 390 (22 de febrero de 1999).
- Francés, P., Borrego, Á. y Velayos, C. (2003). *Códigos éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*. Madrid: Pirámide.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- García Marzá, Domingo (2011). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Goleman, Daniel (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Goma Lanzon, Javier (2009). *Ejemplaridad pública*. Taurus.
- González, A. L. (2010). *Diccionario de filosofía*. Eunsá.
- González Quirós, J. L. (1998). *El porvenir de la razón en la era digital*. Síntesis.
- Goñi Sein, José Luis (dir.) (2011). *Ética empresarial y códigos de conducta*. Madrid: La ley.
- Jonas, Hans (1995). *El principio de la responsabilidad: Ensayos de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.

Joyanes Aguilar, Luis (2015). *Sistemas de información en la empresa: El impacto de la nube, la movilidad y los medios sociales*. Marcombo.

Lafuente, A. y Elena, A. (1996). “Los científicos ante su imagen y su público”. *Claves de la razón práctica*, nº 67.

Lévy, P. (1998). *¿Qué es lo virtual?* Paidós Ibérica.

Lozano Aguilar, J. F. (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Madrid: Trotta.

Lyotard, J-F. (1998). *Lo inhumano. Charlas sobre el Tiempo* J-F. Ediciones Manantial.

McClelland, David (1973). “Testing for Competence Rather than Intelligence”. *American Psychologist*, nº 28, pp. 1-14.

Montagu, A. y Matson, F. (1983). *El contacto humano*. Paidós.

Moreno Pérez, Carlos María (2001). “El liderazgo ético fundamentado en virtudes”. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 6.

Morris, Tom (1997). *Si Aristóteles dirigiera la General Motors. Un nuevo enfoque ético de la vida empresarial*. Planeta.

Rodríguez-Arana, J. y García Mexía, P. (eds.) (2009). *Códigos éticos: una apuesta concreta de gobernanza en positivo*. Netbiblo.

Sáez Vacas, Fernando (1991). “La sociedad informatizada, apuntes para una patología de la técnica”. *Claves de la razón práctica*, v. 10, p. 40.

Sandel, Michael J. (2011). *Justicia ¿hacemos lo que debemos?* Debate.

Savater, Fernando (2014). *Ética para la empresa*. Conecta.

Seidman, Dov (2013). *How. Por qué CÓMO hacemos las cosas significa todo*. Aguilar.

Singer, Peter (2004). *Compendio de ética*. Alianza Editorial.

Terceiro Lomba, José B. (1999). “Digitalismo: Una nueva cultura”. *Claves de la razón práctica*, nº 98, pp. 55-60.

Thompson, Peter (2014). “Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro”. En VVAA. *Reinventar la empresa en la era digital*. BBVA

Valdecantos, Antonio (1999): *Teodicea, nicotina y virtud*. En Manuel Cruz y Roberto Rodríguez Aramayo (Coords.). *El reparto de la acción: Ensayos en torno a la responsabilidad*, Madrid: Trotta.

- Velasquez, Manuel G. (2011). *Business Ethics: Concepts and Cases*. Pearson.
- Virilio, Paúl (1999). *La bomba informética*. Cátedra.
- VVAA (2008). *La ética empresarial desde la óptica de las diferentes áreas funcionales: ciclo de conferencias ESADE-Deloitte*. Deloitte.
- Weber, Max (1992). *El político y el Científico*. Alianza Editorial.
- Wittgenstein, Ludwig (2002). *Tractatus Logico-Philosophicus*. Madrid: Alianza.
- VVAA (2013). *Filosofía para la felicidad*. Madrid: Errata naturae
- VVAA (2000). "Políticas de ética empresarial en las 500 mayores empresas españolas". Ocasional Paper. IESE, nº 00/04.

2. Códigos éticos (fecha última de acceso agosto 2015)

- ABENGOA: *Código de Conducta*. En http://www.abengoa.es/web/es/gestion_responsable/nuestro_compromiso/codigo_conducta/
- ABERTIS: *Código ético*. En http://www.abertis.com/dyndata/contenidoGeneral/Codigo_Etico_Abertis_2015_1.pdf
- ALBERTIS (2): Valores. En <http://www.abertis.com/MISIÓN-vision-y-valores/var/lang/es/idm/82>
- ACCIONA: *Código de Conducta*. En http://www.acciona.com/media/1002790/codigo_conducta_2011.pdf
- ACCIONA (2): Valores. En <http://www.acciona.com/es/sobre-acciona/MISIÓN-valores/>
- ACS: *Código general de conducta*. En http://www.grupoacs.com/index.php/es/c/responsabilidadcorporativa_etica_y_profesionalidad
- ACS (2): Valores. En http://www.grupoacs.com/index.php/es/c/conozcaacs_estrategiacorporativa_valores
- AMADEUS: *Código de Conducta Profesional*. En http://www.amadeus.com/msite/corporate_responsibility/annual_reports/2011/es/05-gobierno-corporativo/05-02-conducta-etica-01.html
- AMADEUS (2): Valores. En http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_ES-/ES/P%C3%A1gina-inicial-de-Amadeus/Por-qu%C3%A9-Amadeus/Valores/1259071607784-Page-AMAD_DetailPpal

ARCELORMITTAL: *Código de conducta empresarial*. En http://spain.arcelormittal.com/~media/Files/A/ArcelorMittal-Espanol/Políticas/code%20of%20business%20conduct_SP.pdf

ARCELORMITTAL (2): Valores. En <http://spain.arcelormittal.com/who-we-are/steel-making-process.aspx>

BANKIA: *Código ético y de conducta*. En <http://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120924/gobierno-corporativo/codigo-etico-y-de-conducta.pdf>

BANKINTER: *Código de Ética Profesional del Grupo Bankinter*. En https://docs.bankinter.com/stf/web_corporativa/cumplimiento_normativo/codigos_internos/codigo_etica_profesional_grupo_bankinter_2013.pdf

BANKINTER (2): Valores. En https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/sobre_bankinter/marca/nuestros_valores

BBVA: *Código de Conducta de BBVA*. En <http://www.bbva.com/TLBB/fbinesp//VEXT-BBVA-Codigo de Conducta 2015 tcm904-527354.pdf>

BME: *Reglamento interno de conducta*. En https://www.bolsasymercados.es/asp/doc.asp?id=esp&doc=/esp/inf_legal/gobierno/juntageneral/2011/Doc.34_Es.pdf

CAIXABANK: *Código Ético y Principios de Actuación de CaixaBank*. En http://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Info_corporativa/CABK_Codigo_Etico_CAST.pdf

DÍA: *Código ético*. En <http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20130103/codigo-etico/codigo-etico1.pdf>

ENAGÁS: *Código Ético del Grupo Enagás*. En http://www.enagas.es/stfls/ENAGAS/Documentos/C%C3%B3digo%20%C3%89tico%20Grupo%20Enag%C3%A1s_2702.pdf

ENAGÁS (2): Valores. En <http://www.enagas.es/enagas/es/QuienesSomos/MISIÓNYValores>

ENDESA: *Código ético*. En http://www.endesa.com/ES/ACCIONISTAS/GOBIERNOCORP/Codigo%20Etico/codigo_etico_04.pdf

ENDESA (2): Valores. En <http://www.endesa.com/es/conoceendesa/nuestraestrategia/VisionMISIÓNyValores>

FCC: *Código Ético del Grupo FCC*. En <http://www.fcc.es/fccweb/wcm/idc/groups/public/documents/document/mdaw/mdi4/~edisp/cscp041401.pdf>

- FERROVIAL: *Código de ética empresarial de Ferrovial*. En <http://www.ferrovial.com/wp-content/uploads/2014/08/Codigo-Etico-Ferrovial.pdf>
- FERROVIAL (2): Valores. En <http://www.ferrovial.com/es/compania/vision-y-valores/>
- GAMESA: *Código de Conducta de Gamesa Corporación Tecnológica, S.A. y de su Grupo de Sociedades*. En <http://www.gamesacorp.com/recursos/doc/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/reglamentos-estatutos/codigo-conducta.pdf>
- GAS NATURAL FENOSA: *Código Ético*. En http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297145324694/CE_CAST_nov_2014_acc.pdf
- GAS NATURAL FENOSA (2): Valores. En <http://www.gasnaturalfenosa.com/es/la+compania/1285338472733/quienes+somos.html>
- GRIFOLS: *Código de Conducta*. En <http://www.grifols.com/documents/10180/4134848/grifols-codigo-de-conducta/5f3d67f7-842b-498d-bd5b-3cc3c5f53469>
- GRIFOLS (2): Valores. En <http://www.grifols.es/es/web/international/working-at-grifols/the-grifols-spirit>
- IAG (IBERIA): *Código general de conducta del grupo iberia*. En <https://grupo.iberia.es/content/GrupoIberia/RSC/Compromisos%20%C3%A9ticos/IB%20C%C3%B3digo%20General%20de%20Conducta%20Espa%C3%B1ol.pdf>
- IAG (IBERIA) (2): Valores. En <https://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menuitem.9f6f76b37fbac6bd5c3bd55cf34e51ca>
- IBERDROLA: *Código ético*. En <https://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/normascodigoiberdrola.pdf>
- IBERDROLA (2): *Código ético del Consejero delegado*. En <https://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/normascodigoetico.pdf>
- INDITEX: *Código de Conducta y Prácticas Responsables Grupo Inditex*. En <https://www.inditex.com/documents/10279/88163/Codigo-de-conducta-y-practicas-responsables.pdf/79fc6e30-b94e-435a-957c-4e5b20f7f65d>
- INDITEX (2): Valores. En <https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Inditex+Memoria+Anual+2014+web.pdf/5bef1508-9aa7-49df-80d5-5b46f4295ac6>
- INDRA: *Código ético y de conducta profesional*. En <http://www.indracompany.com/noticia/nuevo-codigo-etico-y-de-conducta-profesional>
- JAZZTEL: *Código de Conducta*. En <http://documentos.jazztel.com/documents/10156/da399306-2ec1-46c8-af3c-25399261415d>

MAPFRE: *Código ético y de conducta*. En <http://www.mapfreggrupo.com/ccm/content/documentos/corporativo/ficheros/Codigo-Etico-Conducta.pdf>

MEDIASET: No es público. Sus valores están en <http://www.rhempleo.telecinco.es/detallecontenido/c/candidato/idnoticia/569%20/>

OHL: *Código ético*. En <http://www.ohlcompromiso.com/media/300450/Codigo-%C3%89tico-ESPpdf.pdf>

POPULAR: *Código de Conducta*. En <http://www.grupobancopopular.com/ES/Responsabilidadcorporativa/DocumentacionRc/Documents/C%C3%B3digo%20de%20conducta%20GBP.pdf>

POPULAR (2): Valores. En <http://www.grupobancopopular.com/ES/RESPONSABILIDADCORPORATIVA/POLITICASCOMPROMISOS/Paginas/inicio.aspx>

REE: *Código ético: valores y compromisos*. En http://www.ree.es/sites/default/files/03_GOBIERNO_CORPORATIVO/Documentos/C%C3%B3digo%20%C3%A9tico%202013.pdf

REPSOL: *Norma de Ética y Conducta de los empleados de Repsol*. En http://www.repsol.com/imagenes/es_es/Repsol-Norma-etica-conducta_tcm7-127560.pdf

SABADELL: *Código de conducta del grupo banco Sabadell*. En https://www.grupbancsabadell.com/g3repository/PDF/ES_CODIGO_CONDUCTA_CODIGO_GENERAL_DE_CONDUCTA.PDF

SABADELL (2): Valores. En https://www.grupbancsabadell.com/.../ES_RSC_MISIÓNYVALORES_20

SACYR: *Código de conducta del grupo Sacyr*. En http://www.sacyr.com/es_es/images/Nuevo%20C%C3%B3digo%20de%20Conducta%20del%20Grupo%20Sacyr_tcm29-21352.pdf

SANTANDER: *Código General de Conducta*. En <http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D837%5C944%5CC%C3%B3digo+General+de+Conducta.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278690289058&ssbinary=true>

SANTANDER (2): Valores. En http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Cultura-corporativa.html?wpid=1278701177014

TÉCNICAS REUNIDAS: *Reglamento interno de conducta en los mercados de valores de Técnicas Reunidas*. En <http://www.tecnicasreunidas.es/recursos/doc/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/reglamento-interno-de-conducta.pdf>

TÉCNICAS REUNIDAS (2): Valores. En <http://www.tecnicasreunidas.es/es/recursos-humanos/tr-en-valor>

TELEFÓNICA: *El código ético de Telefónica. Nuestros Principios de Actuación*. En <http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/wp-content/uploads/2015/07/AF-PDA-Principios-Actuacion.pdf>

TELEFÓNICA (2): Valores. En http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/strategy/mission-values.shtml

3. Otros documentos de interés

Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Comisión Nacional del mercado de Valores

http://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf